



Samuel Alexandre Lourenço da Silva

Licenciado em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

**Análise e propostas de alteração ao modelo de abertura de lojas
numa cadeia de *franchising***

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Professora Doutora Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita,
Professor Auxiliar, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de
Lisboa.

Júri:

Presidente: Professor Doutor Rogério Salema de Araújo Puga Leal

Vogais: Professor Doutor António Carlos Bárbara Grilo

Professora Doutora Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita

Dr. João Viana Ferreira



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Setembro de 2014

Samuel Alexandre Lourenço da Silva

Licenciado em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

**Análise e propostas de alteração ao modelo de abertura de lojas numa
cadeia de *franchising***

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Professora Doutora Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita,
Professor Auxiliar, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de
Lisboa.

Júri:

Presidente: Professor Doutor Rogério Salema de Araújo Puga Leal

Vogais: Professor Doutor António Carlos Bárbara Grilo

Professora Doutora Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita

Dr. João Viana Ferreira

Setembro de 2014

Análise e propostas de alteração ao modelo de abertura de lojas numa cadeia de *franchising*

Copyright ©: Samuel Alexandre Lourenço da Silva, Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências e Tecnologia

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Aos meus avós paternos

Agradecimentos

Começo por agradecer à Professora Maria do Rosário Cabrita pelo apoio, pela partilha de opiniões e por todas as sugestões ao longo da realização deste trabalho.

À Engenheira Eunice Silva por me ter dado a oportunidade de integrar a sua equipa, o que constituiu numa grande aprendizagem a nível profissional.

Ao João Ferreira por todo o apoio e pelas críticas sempre construtivas. Queria ainda agradecer a todas as pessoas da direção pela ajuda e pela disponibilização da informação necessária à realização da presente dissertação.

Aos meus pais pelo apoio incondicional, pela confiança e sobretudo por todos os sacrifícios que fizeram por mim nestes últimos anos.

Aos meus amigos e à minha namorada por todos os momentos de companheirismo, amizade e entreajuda que passámos juntos.

Por último, a todos os professores do Departamento de Engenharia Mecânica e Industrial da Universidade Nova de Lisboa por todos os conhecimentos transmitidos e pelo contributo que tiveram no meu crescimento pessoal e profissional.

Resumo

O *franchising* é um modelo organizacional presente em diversos sectores da economia. A decisão de franquear um negócio está muitas vezes associada à política de expansão adotada, quer nacional, quer internacional. Note-se que este modelo constitui o pilar da internacionalização de empresas espalhadas por todo o mundo, como é o caso da McDonald's. Além disso, surge como uma ferramenta ao dispor dos empreendedores, quer sejam franqueadores ou franqueados. Por um lado, é apontado como um meio de fazer face às restrições de capital a que os empreendedores franqueadores estão sujeitos. Por outro lado, permite aos empreendedores franqueados investir num modelo de negócio comprovado e assim reduzir o risco associado à iniciação de um novo negócio.

Tal como de seria de esperar, também o *franchising* tem sido afetado pela atual conjuntura económico-financeira, sendo cada vez mais importante que os franqueadores desenvolvam mecanismos que permitam atrair um maior número de franqueados, como por exemplo, um maior apoio um maior apoio financeiro durante o investimento inicial. No entanto, uma das principais vantagens apontadas ao *franchising* para o franqueador é a utilização de capital e de trabalho dos franqueados para aumentar o tamanho da rede de franquias. Esta situação traduz-se num *tradeoff* para as entidades franqueadoras.

Tendo em conta todos os aspetos apontados nos parágrafos anteriores e a exigência dos objetivos internos da organização em termos de número de lojas abertas, a entidade franqueadora em estudo está disposta a assumir um papel mais ativo durante o processo de abertura. Por um lado pretende incorrer num maior nível de investimento inicial de modo a conseguir atrair um maior número de franqueados, e por outro lado, pretende assumir as responsabilidades mais problemáticas do franqueado no momento de abertura, tornando assim o processo mais ágil.

Posto isto, o principal objetivo da presente dissertação é analisar o modelo atual de abertura de lojas e apresentar um conjunto de propostas de alteração que vão ao encontro das indicações dadas pela entidade franqueadora.

Uma das propostas apresentadas passa pela transferência de atividades do franqueado para o franqueador, bem como os seus respetivos custos. Outra das propostas, alternativa à primeira mas menos agressiva, passa pela transferência dessas mesmas atividades, no entanto o franqueador assume os custos no momento inicial e ajusta um modelo de pagamento com o franqueado ao longo dos anos de exploração. É apresentada ainda outra proposta relacionada com a diminuição da garantia bancária.

É realizada uma análise económico-financeira das propostas apresentadas na perspetiva do franqueado e na perspetiva do franqueador. Pretende-se que os impactos sejam positivos para o franqueado, mas ao mesmo tempo que não diminuam significativamente a rentabilidade da entidade franqueadora.

No final, são apresentadas propostas de trabalho futuro e as limitações ao estudo realizado.

Palavras-chave: retalho alimentar, *franchising*, processo de abertura de loja, projeto de investimento, análise económico-financeira

Abstract

Franchising is an organizational model which is present in several sectors. The decision of franchising a business is usually related with the companies' expansion policy for national and/or international markets. Note that this model represents the success in the internationalization of many enterprises, being McDonald's one of the most acknowledged cases. Furthermore, it also emerges as tool for entrepreneurs, whether they're a franchisor or a franchisee. On one hand, it allows entrepreneurial franchisors to undertake capital restrictions. On the other hand, it allows entrepreneurial franchisees to invest in a renowned business model, thus reducing start up business risk.

As expected, due to the present economic-financial conjuncture, franchising practises have been affected; forcing franchisors to develop innovative and more attractive business models for their franchisees. Financial support, during the initial investment period, is a mechanism that can boost the attention of potential franchisees. However, the employ of capital and resources from the franchisees is one of the main advantages of franchising, especially when a franchisor intends to expand its network. This situation then reveals itself as trade-off for franchisors.

Considering the pinpointed aspects in the previous paragraphs and the enterprise's internal objectives in terms of opened stores, the franchisor entity in study is willing to assume a more active role in the opening process. On one hand, it plans to incur on a higher initial investment in order to draw more franchisees. On the other hand, it plans to assume some of the franchisee's most problematic responsibilities, adding agility to the process.

Therefore, the present dissertation intends to analyse the current store opening model and provide a set of proposals which will address the needs given by the franchisor entity.

One proposal is the transfer of initial actions and costs from the franchisee to the franchisor, and another, less aggressive, is having the same transfer of activities but the costs, which are waged during the exploration years, will be the franchisor's responsibility during the initial investment. Furthermore, one last proposal, which consists of diminishing the bank guarantee amount, is evaluated.

An economic-financial analysis of the proposals is carried out in the franchisors and the franchisees perspective. The perceived impacts should be positive for the franchisee but it should not reduce the franchisor's profitability significantly.

Finally, all the future work proposals and the study's limitations are presented in the closing chapter.

Key-words: food retail, franchising, store opening process, investment project, economic-financial analysis

Índice de matérias

Capítulo 1. – Introdução.....	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Metodologia	3
1.4. Estrutura da dissertação.....	4
Capítulo 2. – Revisão bibliográfica.....	5
2.1. Introdução ao <i>franchising</i>	5
2.1.1. Caracterização e evolução do sistema de <i>franchising</i>	5
2.1.2. Justificações para a prática de <i>franchising</i>	7
2.1.3. Vantagens e Desvantagens	11
2.2. A expansão via <i>franchising</i> e o crescimento da rede de franquia	12
2.2.1. A necessidade de expansão no retalho	12
2.2.2. <i>Franchising</i> enquanto modelo de expansão	12
2.2.3. A atração de potenciais franqueados	15
2.3. Análise económico-financeira de projetos de investimento.....	17
2.3.1. Fundamentos gerais.....	17
2.3.2. Estudo da viabilidade económico-financeira de um projeto de investimento	21
2.3.3. Critérios económico-financeiros de avaliação de projetos de investimento.....	25
2.3.4. Análise de sensibilidade e constituição de cenários	27
2.4. Identificação e análise de risco em gestão de projetos	28
2.4.1. Identificação dos riscos	28
2.4.2. Análise qualitativa do risco	28
Capítulo 3. – Contextualização	29
3.1. Caracterização e evolução do modelo de negócio e da rede de franquia	29
3.1.1. Caracterização do modelo de negócio	29
3.1.2. Caracterização da rede de franquia.....	30
3.1.3. Evolução do negócio e da rede de franquia.....	31
3.2. Descrição do modelo atual de aberturas.....	32
3.2.1. Responsabilidades do franqueado	33
3.2.2. Responsabilidades do franqueador.....	41
3.2.3. Orçamentação das atividades identificadas	42
Capítulo 4. – Análise ao modelo atual	49
4.1. Análise económico-financeira.....	49
4.1.1. Pressupostos e dados	50
4.1.2. Loja tipo 1	54
4.1.3. Loja tipo 2	56
4.1.4. Loja tipo 3	58
4.1.5. Loja tipo 4	60
4.1.6. Conclusões da análise económico-financeira	62
4.2. Análise qualitativa do risco às atividades desenvolvidas pelo franqueado	64
4.2.1. Metodologia.....	64
4.2.2. Passo 1: Principais responsabilidades do franqueado durante o processo de abertura	65
4.2.3. Passo 2: Identificação dos potenciais riscos por atividade	65
4.2.4. Passo 3: Avaliação qualitativa dos riscos identificados	66
4.2.5. Conclusões da análise de risco às atividades do franqueado.....	68

Capítulo 5. – Propostas de alteração ao modelo atual	69
5.1. Proposta 1: Transferência de atividades do franqueado para o franqueador e o franqueador suporta os respetivos custos	69
5.1.1. Formulação da proposta	69
5.1.1.1. Seleção das atividades que poderão vir a ser transferidas para o franqueador	69
5.1.1.2. Implicações para o franqueador	71
5.1.1.3. Constituição de diferentes cenários	75
5.1.1.4. Seleção dos cenários a analisar	76
5.1.2. Análise ao impacto económico-financeiro da proposta	76
5.1.2.1. Loja tipo 1	77
5.1.2.2. Loja tipo 2	78
5.1.2.3. Loja tipo 3	79
5.1.2.4. Loja tipo 4	80
5.1.3. Conclusões da proposta	81
5.2. Proposta 2: Transferência de atividades do franqueado para o franqueador e o franqueador ajusta um modelo de pagamento com o franqueado	83
5.2.1. Formulação da proposta	83
5.2.1.1. Seleção das atividades que poderão vir a ser transferidas para o franqueador	83
5.2.1.2. Implicações para o franqueador	83
5.2.1.3. Constituição de diferentes cenários	83
5.2.1.4. Seleção dos cenários a estudar	84
5.2.2. Análise ao impacto económico-financeiro da proposta	84
5.2.2.1. Loja tipo 1	85
5.2.2.2. Loja tipo 2	86
5.2.2.3. Loja tipo 3	87
5.2.2.4. Loja tipo 4	88
5.2.3. Conclusões da proposta	89
5.3. Proposta 3: Redução do valor da garantia associada ao enchimento recorrente	91
5.3.1. Formulação da proposta	91
5.3.2. Análise ao impacto da proposta	91
5.3.3. Conclusões sobre a proposta	92
Capítulo 6. – Conclusões	93
6.1. Conclusões do estudo	93
6.2. Limitações do estudo	99
6.3. Contribuições	99
6.4. Recomendações para trabalho futuro	99
Bibliografia	101
Anexos	105
Anexo A - <i>Checklist</i> das atividades do franqueado	105
Anexo B - <i>Checklist</i> das atividades do franqueador	107
Anexo C – Fluxograma resumido do processo de abertura de loja	109
Anexo D - Documentos de suporte à análise económico-financeira do modelo atual para uma loja tipo um	110
Anexo E - Documentos de suporte à análise económico-financeira do modelo atual para uma loja tipo dois	114

Anexo F - Documentos de suporte à análise económico-financeira do modelo atual para uma loja tipo três.....	118
Anexo G - Documentos de suporte à análise económico-financeira do modelo atual para uma loja tipo quatro	122

Índice de figuras

Figura 1.1 - Estrutura da dissertação.....	4
Figura 2.1 - Fatores que influenciam a utilização do <i>franchising</i> enquanto meio de internacionalização.....	14
Figura 2.2 - Estudos associados à viabilidade de um projeto de investimento	18
Figura 2.3 - <i>Inputs</i> e <i>outputs</i> do estudo económico-financeiro	19
Figura 2.4 - Matriz de probabilidade e impacto	28
Figura 3.1 - Tipificação de lojas	30
Figura 3.2 - Evolução da rede de franquia em número de lojas.....	31
Figura 3.3 - Principais responsabilidades do franqueado e do franqueador.....	32
Figura 3.4 - Categorias das principais atividades do franqueado.....	33
Figura 3.5 - Categorias de equipamentos adquiridos pelo franqueado	33
Figura 3.6 - Aquisição de equipamentos de loja: entidade franqueadora é facilitadora do processo	34
Figura 3.7 - Aquisição de equipamentos de loja: entidade franqueadora não é facilitadora do processo.....	34
Figura 3.8 - Aquisição de equipamentos e sistemas informáticos	35
Figura 3.9 - Processo de Criação da Empresa.....	37
Figura 3.10 - Processo do Aumento de Potência	38
Figura 4.1 - Loja tipo 1: VAE em função da variação absoluta do seu custo inicial	55
Figura 4.2 - Loja tipo 2: VAE do franqueador em função da variação absoluta do seu custo inicial	57
Figura 4.3 - Loja tipo 3: VAE do franqueador em função da variação absoluta do seu custo inicial	59
Figura 4.4 - Loja tipo 4: VAE do franqueador em função da variação absoluta do seu custo inicial	61
Figura 4.5 - Matriz de probabilidade e impacto	64
Figura 4.6 - Principais responsabilidades do franqueado durante o processo de abertura	65
Figura 4.7 - Matriz de probabilidade e impacto	68
Figura 5.1 - Categorias das principais atividades do franqueado.....	69
Figura 5.2 - Vantagens e desvantagens face ao modelo atual: aquisição de equipamentos e sistemas informáticos	71
Figura 5.3 - Vantagens e desvantagens face ao modelo atual: pedido de aumento de potência	72
Figura 5.4 - Vantagens e desvantagens face ao modelo atual: criação da empresa, licenciamento zero, aquisição do livro de reclamações, seguros, comunicações e certificação HACCP	73
Figura 5.5 - Vantagens e desvantagens face ao modelo atual: aquisição de equipamentos de loja	74
Figura 5.6 - Constituição de diferentes cenários para as lojas de raiz.....	75
Figura 5.7 - Constituição de diferentes cenários para as lojas já existentes.....	75
Figura 6.1 - Atividades do franqueado e do franqueador.....	93
Figura C.1 - Fluxograma resumido do processo de aberturas.....	109

Índice de tabelas

Tabela 2.1 - Evolução do número de franqueadores em Portugal.....	6
Tabela 2.2 - Principais pressupostos e previsões da teoria da escassez dos recursos e da teoria da agência enquanto principais justificações para prática de <i>franchising</i>	10
Tabela 2.3 - Razões que levam os franqueados a iniciar um <i>franchising</i> em vez de um negócio próprio.....	16
Tabela 2.4 - Tipos de apoio inicial mais valorizados pelos franqueados	16
Tabela 2.5 - Quadro de amortização de empréstimos	23
Tabela 2.6 - Regras de decisão resultantes da aplicação do VAL.....	25
Tabela 2.7 - Regras de decisão resultantes da aplicação do TIR.....	26
Tabela 3.1 - Número de lojas por distrito.....	30
Tabela 3.2 - Atividades do franqueado aplicáveis às lojas de raiz e às lojas já existentes.....	32
Tabela 3.3 - Custo estimado para equipamentos de loja para lojas de raiz	43
Tabela 3.4 - Custo estimado para equipamentos de loja para lojas já existentes	43
Tabela 3.5 - Custo estimado para equipamentos e sistemas informáticos.....	44
Tabela 3.6 - Custo estimado para criação da empresa.....	44
Tabela 3.7 - Custo estimado para obra civil.....	45
Tabela 3.8 - Custo estimado para aumento de potência	45
Tabela 3.9 - Custo estimado para licenciamento zero.....	46
Tabela 3.10 - Estimativa de custos para seguros	46
Tabela 3.11 - Fórmulas de cálculo para seguros (acidentes de trabalho e conteúdo).....	46
Tabela 3.12 - Custo estimado para o enchimento.....	47
Tabela 3.13 - Custo estimado para a imagem.....	48
Tabela 3.14 - Custo das lojas tipo para o franqueado.....	48
Tabela 3.15 - Custo das lojas tipo para o franqueador	48
Tabela 4.1 - Volume de negócios do franqueado e respetiva margem.....	50
Tabela 4.2 - Custos de exploração do franqueado: fornecimentos e serviços externos	50
Tabela 4.3 - Custos de exploração do franqueado: gastos com pessoal	51
Tabela 4.4 - Custos de exploração do franqueado: renda mensal	51
Tabela 4.5 - Custos de exploração do franqueado: outros gastos e perdas	51
Tabela 4.6 - Impostos pagos ao estado pelo franqueado	51
Tabela 4.7 - Financiamento do franqueado obtido junto de instituições bancárias.....	51
Tabela 4.8 - Classificação dos custos iniciais do franqueado.....	52
Tabela 4.9 - Dados para o cálculo das necessidades de investimento em fundo de maneio do franqueado.....	52
Tabela 4.10 - Receitas e custos de exploração para o franqueador (percentagem sobre as vendas ao franqueado).....	53
Tabela 4.11 - Dados para o cálculo das necessidades de investimento em fundo de maneio do franqueador	53
Tabela 4.12 - Loja tipo 1 modelo atual: mapa de cash-flows do franqueado.....	54
Tabela 4.13 - Loja tipo 1 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueado.....	54
Tabela 4.14 - Loja tipo 1 modelo atual: mapa de cash-flows do franqueador	54
Tabela 4.15 - Loja tipo 1 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueador	54

Tabela 4.16 - Loja tipo 1 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueado	55
Tabela 4.17 - Loja tipo 1 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueador.....	55
Tabela 4.18 - Loja tipo 2 modelo atual: mapa de cash-flows do franqueado.....	56
Tabela 4.19 - Loja tipo 2 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueado.....	56
Tabela 4.20 - Loja tipo 2 modelo atual: mapa de cash-flows do franqueador	56
Tabela 4.21 - Loja tipo 2 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueador	56
Tabela 4.22 - Loja tipo 2 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueado	57
Tabela 4.23 - Loja tipo 2 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueador.....	57
Tabela 4.24 - Loja tipo 3 modelo atual: mapa de cash-flows do franqueado.....	58
Tabela 4.25 - Loja tipo 3 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueado.....	58
Tabela 4.26 - Loja tipo 3 modelo atual: mapa de cash-flows do franqueador	58
Tabela 4.27 - Loja tipo 3 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueador	58
Tabela 4.28 - Loja tipo 3 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueado na ótica do projeto	59
Tabela 4.29 - Loja tipo 3 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueador na ótica do projeto.....	59
Tabela 4.30 - Loja tipo 4 modelo atual: mapa de cash-flows do franqueado.....	60
Tabela 4.31 - Loja tipo 4 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueado.....	60
Tabela 4.32 - Loja tipo 4 modelo atual: mapa de cash-flows do franqueador	60
Tabela 4.33 - Loja tipo 4 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueador	60
Tabela 4.34 - Loja tipo 4 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueado na ótica do projeto	61
Tabela 4.35 - Loja tipo 4 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueador na ótica do projeto.....	61
Tabela 4.36 - Resumo da análise económico-financeira realizada ao franqueado para o modelo atual	62
Tabela 4.37 - Resumo da análise económico-financeira realizada ao franqueador para o modelo atual	63
Tabela 4.38 - Identificação dos potenciais riscos: Parte 1.....	65
Tabela 4.39 - Identificação dos potenciais riscos: Parte 1.....	66
Tabela 4.40 - Avaliação qualitativa do risco: Parte 1.....	66
Tabela 4.41 - Avaliação qualitativa do risco: Parte 2.....	67
 Tabela 5.1 - Riscos e formas de mitigação: aquisição de equipamentos e sistemas informáticos	71
Tabela 5.2 - Riscos e formas de mitigação: pedido de aumento de potência	72
Tabela 5.3 - Riscos e formas de mitigação: criação da empresa, licenciamento zero, aquisição do livro de reclamações, seguros, comunicações e certificação HACCP	73
Tabela 5.4 - Riscos e formas de mitigação: aquisição de equipamentos de loja.....	74
Tabela 5.5 - Proposta 1: custo incremental do franqueador para cada cenário (lojas de raiz) ...	75

Tabela 5.6 - Proposta 1: custo incremental do franqueador para cada cenário (lojas já existentes)	75
Tabela 5.7 - Proposta 1 - Loja tipo 1 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueado	77
Tabela 5.8 - Proposta 1 - Loja tipo 1 cenário 2: análise de sensibilidade para o franqueado.....	77
Tabela 5.9 - Proposta 1 - Loja tipo 1 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueador	77
Tabela 5.10 - Proposta 1 - Loja tipo 1 cenário 2: análise de sensibilidade para o franqueador .	77
Tabela 5.11 - Proposta 1 - Loja tipo 2 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueado	78
Tabela 5.12 - Proposta 1 - Loja tipo 2 cenário 1: análise de sensibilidade para o franqueado...	78
Tabela 5.13 – Proposta 1 - Loja tipo 2 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueador	78
Tabela 5.14 - Proposta 1 - Loja tipo 2 cenário 1: análise de sensibilidade para o franqueador .	78
Tabela 5.15 - Proposta 1 - Loja tipo 3 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueado	79
Tabela 5.16 - Proposta 1 - Loja tipo 3 cenário 2: análise de sensibilidade para o franqueado...	79
Tabela 5.17 - Proposta 1 - Loja tipo 3 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueador	79
Tabela 5.18 - Proposta 1 - Loja tipo 3 cenário 2: análise de sensibilidade para o franqueador .	79
Tabela 5.19 - Proposta 1 - Loja tipo 4 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueado	80
Tabela 5.20 - Proposta 1 - Loja tipo 4 cenário 1: análise de sensibilidade para o franqueado...	80
Tabela 5.21 - Proposta 1 - Loja tipo 4 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueador	80
Tabela 5.22 – Proposta 1 - Loja tipo 4 cenário 1: análise de sensibilidade para o franqueador.	80
Tabela 5.23 – Proposta 1: variação absoluta nos indicadores económico-financeiros do franqueador e do franqueado.....	81
Tabela 5.24 – Proposta 1: variação relativa nos indicadores económico-financeiros do franqueador e do franqueado.....	81
Tabela 5.25 - Proposta 2: prestação mensal paga pelos franqueados ao franqueador (lojas de raiz)	83
Tabela 5.26 - Proposta 2: taxa de esforço da prestação mensal paga pelos franqueados ao franqueador (lojas de raiz).....	84
Tabela 5.27 - Proposta 2: prestação mensal paga pelos franqueados ao franqueador (lojas já existentes).....	84
Tabela 5.28 - Proposta 2: taxa de esforço da prestação mensal paga pelos franqueados ao franqueador (lojas já existentes).....	84
Tabela 5.29 – Proposta 2 - Loja tipo 1 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueado.....	85
Tabela 5.30 – Proposta 2 - Loja tipo 1 cenário 2: análise de sensibilidade para o franqueado ..	85
Tabela 5.31 – Proposta 2 - Loja tipo 1 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueador	85
Tabela 5.32 – Proposta 2 - Loja tipo 1 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueador	85
Tabela 5.33 - Proposta 2 - Loja tipo 2 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueado	86
Tabela 5.34 - Proposta 2 - Loja tipo 2 cenário 1: análise de sensibilidade para o franqueado...	86

Tabela 5.35 – Proposta 2 - Loja tipo 2 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueador	86
Tabela 5.36 – Proposta 2 - Loja tipo 2 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueador	86
Tabela 5.37 - Proposta 2 - Loja tipo 3 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueado	87
Tabela 5.38 - Proposta 2 - Loja tipo 3 cenário 2: análise de sensibilidade para o franqueado...	87
Tabela 5.39 – Proposta 2 - Loja tipo 3 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueador	87
Tabela 5.40 – Proposta 2 - Loja tipo 3 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueador	87
Tabela 5.41 - Proposta 2 - Loja tipo 4 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueado	88
Tabela 5.42 - Proposta 2 - Loja tipo 4 cenário 1: análise de sensibilidade para o franqueado...	88
Tabela 5.43 – Proposta 2 - Loja tipo 4 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueador	88
Tabela 5.44 – Proposta 2 - Loja tipo 4 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueador	88
Tabela 5.45 – Proposta 2: variação absoluta nos indicadores económico-financeiros do franqueador e do franqueado.....	89
Tabela 5.46 – Proposta 2: variação relativa nos indicadores económico-financeiros do franqueador e do franqueado.....	90
Tabela 5.47 - Variação do valor da garantia face ao modelo atual	91
Tabela 5.48 - Variação do custo financeiro da garantia face ao modelo atual	91
Tabela 6.1 - Custos iniciais do franqueado	94
Tabela 6.2 - Custos do franqueador.....	94
Tabela 6.3 - Indicadores económico-financeiros do franqueado e do franqueador no modelo atual	95
Tabela 6.4 - Resultados da análise de risco às atividades do franqueado	95
Tabela 6.5 - Resumo das propostas de alteração apresentadas.....	96
Tabela 6.6 - Proposta 1: variação dos custos iniciais para o franqueador e para o franqueado..	97
Tabela 6.7 - Proposta 2: prestação mensal e taxa de esforço	97
Tabela 6.8 – Comparação da proposta uma da proposta dois na perspetiva do franqueado	97
Tabela 6.9 – Comparação da proposta um e da proposta dois na perspetiva do franqueador	97
Tabela 6.10 - Variação do valor da garantia face ao modelo atual	98
Tabela 6.11 - Variação do custo financeiro da garantia face ao modelo atual	98
Tabela A.1 - Checklist das atividades do franqueado: parte 1	105
Tabela A.2 - Checklist das atividades do franqueado: parte 2	106
Tabela B.1 - Checklist das atividades do franqueador: parte 1	107
Tabela B.2 - Checklist das atividades do franqueador: parte 2	108
Tabela D.1 – Loja tipo 1: mapa de fundo de maneio do franqueado	110
Tabela D.2 – Loja tipo 1: mapa de investimento e amortizações do franqueado.....	110
Tabela D.3 – Loja tipo 1: mapa de financiamento do franqueado junto das intuições bancárias	110

Tabela D.4 – Loja tipo 1: demonstração de resultados do franqueado.....	111
Tabela D.5 – Loja tipo 1: mapa de origem e aplicação de fundos do franqueado.....	111
Tabela D.6 – Loja tipo 1: balanço do franqueado	112
Tabela D.7 – Loja tipo1: mapa de fundo de manejo do franqueador	113
Tabela D.8 – Loja tipo 1: mapa de investimento e amortizações do franqueador.....	113
Tabela D.9 – Loja tipo 1: demonstração de resultados do franqueador	113
Tabela E.1 – Loja tipo 2: mapa de fundo de manejo do franqueado.....	114
Tabela E.2 – Loja tipo 2: mapa de investimento e amortizações do franqueado	114
Tabela E.3 – Loja tipo 2: mapa de financiamento do franqueado junto das intuições bancárias	114
Tabela E.4 – Loja tipo 2: demonstração de resultados do franqueado.....	115
Tabela E.5 – Loja tipo 2: mapa de origem e aplicação de fundos do franqueado.....	115
Tabela E.6 – Loja tipo 2: balanço do franqueado	116
Tabela E.7 – Loja tipo 2: mapa de fundo de manejo do franqueador	117
Tabela E.8 – Loja tipo 2: mapa de investimento e amortizações do franqueador.....	117
Tabela E.9 – Loja tipo 2: demonstração de resultados do franqueador	117
Tabela F.1 – Loja tipo 3: mapa de fundo de manejo do franqueado.....	118
Tabela F.2 – Loja tipo 3: mapa de investimento e amortizações do franqueado	118
Tabela F.3 – Loja tipo 3: mapa de financiamento do franqueado junto das intuições bancárias	118
Tabela F.4 – Loja tipo 3: demonstração de resultados do franqueado	119
Tabela F.5 – Loja tipo 3: mapa de origem e aplicação de fundos do franqueado	119
Tabela F.6 – Loja tipo 3: balanço do franqueado.....	120
Tabela F.7 – Loja tipo 3: mapa de fundo de manejo do franqueador.....	121
Tabela F.8 – Loja tipo 3: mapa de investimento e amortizações do franqueador	121
Tabela F.9 – Loja tipo 3: demonstração de resultados do franqueador.....	121
Tabela G.1 – Loja tipo 4: mapa de fundo de manejo do franqueado	122
Tabela G.2 – Loja tipo 4: mapa de investimento e amortizações do franqueado.....	122
Tabela G.3 – Loja tipo 4: mapa de financiamento do franqueado junto das intuições bancárias	122
Tabela G.4 – Loja tipo 4: demonstração de resultados do franqueado	123
Tabela G.5 – Loja tipo 4: mapa de origem e aplicação de fundos do franqueado	123
Tabela G.6 – Loja tipo 4: balanço do franqueado	124
Tabela G.7 – Loja tipo 4: mapa de fundo de manejo do franqueador	125
Tabela G.8 – Loja tipo 4: mapa de investimento e amortizações do franqueador	125
Tabela G.9 – Loja tipo 4: demonstração de resultados do franqueador	125

Lista de abreviaturas

CF – *Cash-flow*
CM – Câmara municipal
CMVMC – Custo das matérias vendidas e das matérias consumidas
DECO - Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor
EBIT - *Earnings before interest and taxes*
EBITDA - *Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*
EDP – Energias de Portugal
FTE – *Full-time equivalent*
GB – Garantia bancária
HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Points*
IFA – *International Franchise Association*
IIF – Instituto de Informação em *Franchising*
IRC – Imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas
IRS – Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares
IVA – Imposto sobre o valor acrescentado
MOAF – Mapa de origem e de aplicação de fundos
NFM – Necessidades de fundo de maneio
PDA - *Personal digital assistant*
PVF – Preço de venda do fornecedor
PVP – Preço de venda ao público
POS – *Point of sale*
PP – Prazo de pagamento
PRC – Período de recuperação do capital
RH – Recursos Humanos
RNPC – Registo nacional de pessoas coletivas
TIR- Taxa interna de rentabilidade
TOC – Técnico oficial de contas
TSU – Taxa social única
UPS - *Uninterruptible power supply*
VA – Valor atual
VAE – Valor anual equivalente
VAL – Valor atual líquido
VBM – *Value based management*
VL – Vendas líquidas

Capítulo 1. – Introdução

Pretende-se que o primeiro capítulo explore o enquadramento e os objetivos do projeto desenvolvido, a metodologia utilizada na sua realização, bem como, a descrição da estrutura do presente documento.

1.1. Enquadramento

O *franchising* é um formato organizacional comum, presente em diversos sectores, tais como, cadeias de restauração, comércio especializado e serviços. De acordo com o 18.º censo realizado em Portugal, no ano 2013 pelo Instituto de Informação em *Franchising*, de 2001 a 2012 o número de franqueados registou um crescimento de 62% em Portugal e, apesar do redução que se verifica desde 2010, o *franchising* continua a ser visto como um modelo para expansão de negócios.

No entanto, tal como indica o abrandamento registado na taxa de crescimento a partir do início da década, também o *franchising* tem sido afetado pela conjuntura económica, o que pode constituir uma barreira à expansão da rede de franquias (Larguesa, 2014). De acordo com a mesma fonte, para fazer face a estes problemas, os franqueadores têm sido mais flexíveis e têm dado um maior apoio aos franqueados: os contratos já não são tão rígidos nos direitos de entrada ou nas *royalties*, e algumas marcas estão elas próprias a financiar os seus franqueados ou a fazer acordos com quem os possa ajudar. Shane *et al.* (2006) também defendem que é cada vez mais urgente a adoção de medidas estratégicas que consigam atrair novos franqueados, tais como a adoção de uma política de preços apropriada ou termos contratuais vantajosos, sendo o nível de investimento inicial apontado como uma variável chave no tamanho da rede.

Por outro lado, o processo de abertura de uma unidade franqueada é complexo e requer que o franqueado realize um conjunto de passos sequenciais de forma bastante rápida. Face a esta complexidade, alguns franqueados, apesar de terem condições financeiras para a abertura de uma loja, acabam por desistir ou por demorar bastante tempo. Tendo em consideração que as organizações têm objetivos internos a cumprir cada vez mais exigentes, esta demora no tempo de abertura põe em causa a execução dos objetivos estratégicos delineados para a sua expansão. Posto isto, os franqueadores têm também vindo a adquirir um papel mais ativo durante o processo de abertura, passando o apoio dado aos franqueados não só pela formação inicial, mas também, por ajuda ao longo de todo o processo, como por exemplo, na escolha do local, dos equipamentos a adquirir, no *design* do espaço, entre outros (Hing, 1995; Gillis *et al.*, 2009; Fernández *et al.*, 2013).

Constata-se assim, que durante o processo de abertura, os franqueados podem passar por problemas de financiamento e problemas operacionais. Então, e tendo em conta que os franqueadores têm por objetivo a rápida expansão da sua rede de franquias, torna-se fundamental estruturar soluções que permitam atrair um maior número de franqueados e ao mesmo tempo tornar o processo de abertura mais ágil. É nesse sentido que surgiu este projeto para a reformulação do modelo de aberturas de lojas franqueadas da entidade em estudo.

1.2. Objetivos

A presente dissertação tem como principal objetivo a análise e a definição de propostas de alteração ao modelo atual de abertura de lojas franqueadas de uma cadeia de retalho alimentar presente em Portugal.

A origem deste estudo está na necessidade da entidade franqueadora em manter uma taxa de crescimento da rede elevada de modo a cumprir os seus objetivos internos. Assim, as propostas apresentadas pretendem, por um lado, conseguir atrair um maior número de potenciais franqueados para a rede e, por outro lado, tornar o processo de abertura mais ágil.

Em termos de atratividade, a entidade franqueadora está disposta a conseguir um modelo de negócio mais interessante do ponto de vista económico-financeiro para os seus futuros franqueados, passando a assumir uma maior responsabilidade financeira no processo de abertura de loja.

Além disso, a entidade franqueadora acredita que ao assumir a responsabilidade das atividades mais problemáticas do franqueado são conseguidos ganhos em termos de tempo médio de abertura de loja. Note-se que o franqueador possui experiência acumulada durante as últimas décadas na abertura de lojas próprias.

Posto isto, estabelecem-se cinco objetivos para esta dissertação:

- 1) Descrever o processo de abertura de loja atual, sobretudo na perspetiva do franqueado, com o detalhe das atividades da sua responsabilidade e os respetivos custos.
- 2) Analisar o modelo atual do ponto de vista económico-financeiro. No caso do franqueado, pretende-se avaliar se existem oportunidades de melhoria. Para o franqueador pretende-se avaliar até que ponto podem ser aumentados os seus custos no momento de abertura de loja.
- 3) Identificação das atividades do franqueado com maior potencial para atrasar o processo de abertura de loja.
- 4) Definir propostas de alteração ao modelo atual de aberturas que tornem o negócio mais interessante do ponto de vista económico-financeiro para o franqueado e nas quais o franqueador assuma uma maior responsabilidade, tanto em termos financeiros, como em termos operacionais.
- 5) Analisar o impacto económico-financeiro, na perspetiva do franqueado e do franqueador, das propostas apresentadas.

Tal como já referido, a escolha do tema abordado na presente dissertação começou por ter origem numa necessidade muito específica da entidade franqueadora, mas todo o caminho seguido foi ao encontro dos interesses do autor no domínio da análise económico-financeira.

1.3. Metodologia

Para a elaboração do presente trabalho, foi utilizada a seguinte metodologia:

- 1) Revisão da literatura, que por sua vez abrange três áreas distintas:
 - a. *Franchising*, onde é feita uma revisão aos principais conceitos e teorias organizacionais justificativas para a sua utilização. São ainda revistos os aspetos relacionados com o crescimento da rede de franquia, nomeadamente a atração de potenciais franqueados.
 - b. Análise de projetos de investimento, focando-se sobretudo nos principais conceitos, nos documentos contabilísticos que suportam a sua elaboração e nos indicadores económico-financeiros que permitem a sua avaliação.
 - c. Análise do risco na gestão de projetos, já que se pretende identificar os principais riscos associados ao processo do franqueado, adaptou-se uma metodologia existente para o efeito no domínio da gestão de projetos.
- 2) Identificação de quatro lojas tipo que foram alvo de estudo ao longo de todo o documento.
- 3) Recolha de dados de modo a conseguir descrever o processo de abertura na perspetiva do franqueado e do franqueador. Em primeiro lugar, este passo teve como principal propósito elaborar uma *checklist* das atividades desenvolvidas pelo franqueado e pelo franqueador e um fluxograma genérico de todo o processo de implementação de loja. Como se pretende transferir parte das responsabilidades do franqueado para o franqueador, cada uma das atividades do franqueado foi detalhada e orçamentada. Estes custos representam dados médios da rede e noutros casos foram recolhidos junto de outras entidades intervenientes no processo (por exemplo, Certiel, EDP, entre outros). Uma metodologia idêntica foi utilizada para a descrição do processo do ponto de vista do franqueador, contudo, em menor detalhe.
- 4) Análise de viabilidade económico-financeira do franqueado, enquanto projeto de investimento, de onde resulta a TIR, o VAL e o PRC. Além disso, foram estudados cenários pessimistas e otimistas de volume de vendas. Esta análise é útil para encontrar oportunidades de melhoria na atratividade económico-financeira das lojas franqueadas.
- 5) Análise ao *cash-flow* gerado para a entidade franqueadora, com base no VAL e no VAE. À semelhança do franqueado, foram estudados cenários pessimistas e otimistas com base em diferentes níveis de volume de vendas das lojas franqueadas. Por outro lado, avaliou-se ainda como evolui o VAE com o aumento do custo inicial.
- 6) Identificação das atividades do franqueado com maior potencial para atrasar todo o processo, adaptando uma metodologia comum no domínio da gestão de projetos para análise qualitativa do risco.
- 7) Com base revisão da literatura, no atual processo de abertura de loja, na análise económico-financeira para as duas entidades e na análise de risco às atividades do franqueado, são formuladas propostas de alteração nas quais o franqueador tem uma maior responsabilidade financeira e operacional.
- 8) Análise ao impacto económico-financeiro das propostas apresentadas, por comparação com os valores calculados para o modelo atual.

1.4. Estrutura da dissertação

O presente documento está dividido em seis capítulos, incluindo o atual, referente à introdução.

No segundo capítulo é apresentada a revisão bibliográfica, que tal como já referido aborda três tópicos distintos: *franchising*, análise de projetos de investimento e análise de risco em gestão de projetos.

No terceiro capítulo, em primeiro lugar são apresentadas as características da rede de franquia bem como a sua evolução, mencionando o que já foi conseguido no passado e os objetivos para o futuro. Desta caracterização, resultam quatro tipos de loja que serão alvo de análise. Além disso, é apresentada uma descrição ao modelo atual de aberturas na perspetiva do franqueado e do franqueador.

Pretende-se que o quarto capítulo seja uma análise ao atual modelo de aberturas. Para o efeito, são apresentados os principais resultados e conclusões da análise económico-financeira realizada ao franqueado e ao franqueador, e a análise de risco às atividades que atualmente são da responsabilidade do franqueado.

No quinto capítulo são formuladas propostas de alteração ao modelo atual que visam cumprir os objetivos anteriormente já definidos. Além disso, é realizada uma análise ao impacto económico-financeiro para as duas entidades e são apresentadas, numa perspetiva macro, as principais implicações operacionais.

Por fim, no sexto capítulo averigua-se o cumprimento dos objetivos estipulados, são referidas as limitações ao estudo realizado, bem como as suas principais contribuições práticas e o trabalho futuro a desenvolver pela entidade franqueadora.

A estrutura da dissertação encontra-se resumida na Figura 1.1

Introdução	<ul style="list-style-type: none"> • Enquadramento • Objetivos • Metodologia • Estrutura da dissertação
Revisão bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Franchising</i> • Análise económico-financeira de projetos de investimento • Análise de risco em gestão de projetos
Contextualização	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização e evolução do modelo de negócio e da rede de franquia • Descrição do atual modelo de aberturas
Análise ao modelo atual	<ul style="list-style-type: none"> • Análise económico-financeira na perspetiva do franqueado e do franqueador • Análise de risco às atividades do franqueado
Propostas de alteração ao modelo atual	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação de propostas de alteração ao atual modelo de aberturas • Impacto económico-financeiro dessas mesmas propostas
Conclusões	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusões • Limitações • Contribuições • Trabalho futuro

Figura 1.1 - Estrutura da dissertação

Capítulo 2. – Revisão bibliográfica

2.1. Introdução ao *franchising*

2.1.1. Caracterização e evolução do sistema de *franchising*

De acordo com a Federação Europeia de *Franchising* (2004) o *franchising* “é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado numa estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, o franqueador e os seus franqueados, através do qual o franqueador concede aos seus franqueados o direito, e impõe a obrigação, de explorar uma empresa de acordo com o seu conceito.”

Na literatura é possível encontrar definições semelhantes à supramencionada:

- Gillis *et al.* (2009) afirmam que o “*franchising se refere à situação em que uma empresa, a que neste contexto é dado o nome de franqueador, vende a uma outra entidade, o franqueado, o direito de vender os bens ou serviços da sua marca durante o período específico e numa determinada localização*”.
- Para Combs *et al.* (2011) “o *franchising envolve um contrato de longo prazo entre dois tipos de empresas, um franqueador que reconheceu a oportunidade e criou um novo empreendimento para explorá-la, e um grupo de franqueados, que reconhecem valor na oportunidade e adquirem o direito de replicar o empreendimento em novos mercados geográficos*”.
- De acordo com Storholm *et al.* (1994) o *franchising* trata-se de “um modelo de negócio no qual o proprietário (produtor ou distribuidor) de um serviço ou de um produto concede a um indivíduo o direito exclusivo de distribuição local e/ou venda do produto ou serviço e recebe, em troca, um pagamento de royalties e conformidade com determinados padrões de qualidade e níveis padronizados de serviço aos clientes”.

Apesar do termo *franchising* puder fazer imediatamente lembrar as grandes cadeias de *fast-food*, como a McDonald’s ou a Pizza Hut, é possível distinguir duas modalidades distintas: o *franchising* do produto/marca (*product/trade-name franchising*) e o *franchising* do formato de negócio (*business format franchising*) (Birkeland, 2002; Alon, 2001; Sen, 1993).

O *franchising* do produto trata-se de uma relação fornecedor-revendedor, na qual os franqueados vendem os produtos dos franqueadores. O franqueador cede a licença de imagem aos seus franqueados (marca e logotipo), mas, normalmente, não lhes proporciona um sistema de comercialização (IFA, 2010). Trata-se da forma mais antiga de *franchising* (Lafontaine *et al.*, 2009) e surgiu nos Estados Unidos da América, durante o século dezanove, quando a Singer utilizou este método para vender as suas máquinas de costura (Storholm *et al.*, 1994). Por essa altura, começou por ser o modelo de distribuição utilizado por empresas de maquinaria complexa, sobretudo para áreas de difícil acesso ou cujo custos de transporte eram demasiado altos (Birkeland, 2002). Atualmente este tipo de formato continua presente na indústria dos refrigerantes, na indústria automóvel e nas gasolinehas (IFA, 2010).

No entanto, o grande crescimento do *franchising* moderno ocorreu durante as décadas de cinquenta a setenta, com o aparecimento de grandes empresas como a McDonald's, Pizza Hut, Burger King, entre outros. Estes sistemas de franquia internacionalmente reconhecidos correspondem a um modelo de *franchising* do formato de negócio (Storholm *et al.*, 1994; Rajapogal, 2007; Birkeland, 2002). No *business format franchising* os franqueados recebem dos franqueadores, não só o produto/serviço e a respetiva marca, como também normas muito específicas de como conduzir o negócio através do manual de marketing e/ou do manual de operações (IFA, 2010; Sen, 1993). Segundo vários autores, como é o caso de Gillis *et al.* (2009), é comum os franqueadores oferecerem um conjunto de serviços aos franqueados, tais como, formação, apoio em termos de marketing e vendas e programas de qualidade. Fernández *et al.* (2013) acrescentam ainda que o apoio prestado pode também passar pela seleção do espaço e equipamentos, negociação de renda e até mesmo obtenção de financiamento. Em troca, os franqueados pagam uma taxa inicial e uma taxa periódica, tipicamente associada a uma percentagem das vendas (Duckett, 2008; Fernández *et al.*, 2013). Atualmente este é o tipo de *franchising* mais comum, encontrando-se presente num largo número de indústrias, tais como, produtos e serviços automóveis, construção e manutenção, retalho alimentar, retalho não-alimentar, hotéis, cadeias de *fast-food*, entre outros (Sanghavi, 2004; Lafontaine *et al.*, 2009).

Em Portugal, a partir da segunda metade da década de oitenta, o forte crescimento económico levou ao aumento da procura deste modelo de negócio (Carvalhosa, 2011). Atualmente, o *franchising* assume um papel relevante na economia nacional, representando, em 2012, 3% do produto interno bruto nacional (IIF, 2013). Os dados recolhidos de 2001 a 2012 pelo IIF e apresentados no 18.º Censo permitiram ainda concluir que a evolução do número de franqueadores manteve uma tendência positiva de 2002 a 2011, para a qual também contribuiu o aumento do número de marcas nacionais, que registavam, em 2012, um peso de aproximadamente 62%. Para o período em estudo, verificou-se um aumento de 54% para a totalidade do número de franqueadores, mas em termos de franqueadores nacionais, o aumento registado foi de 157%. No entanto, devido à crise económico-financeira, o ano de 2012 é aquele que apresenta os piores resultados para o sector.

Tabela 2.1 - Evolução do número de franqueadores em Portugal

Ano	Total de franqueadores	Variação de franqueadores	Franqueadores nacionais	Variação franqueadores nacionais	Peso dos franqueadores nacionais
2001	363	-	135	-	37%
2002	354	-2,5%	135	0,0%	38%
2003	374	5,6%	154	14,1%	41%
2004	395	5,5-5	173	12,3%	44%
2005	481	12,1%	246	26,8%	51%
2006	501	4,2%	256	4,1%	51%
2008	521	4,0%	279	9,0%	54%
2009	524	0,6%	288	3,2%	55%
2010	570	8,8%	338	17,4%	59%
2011	578	1,4%	360	6,5%	62%
2012	558	-3,5%	347	-3,6%	62%

Adaptado de IIF (2013)

Dada a sua importância económica, o *franchising* tem sido explorado por investigadores das mais diversas áreas (Combs *et al.*, 2004), algumas delas com um nível de notoriedade atual bastante grande, como é o caso do empreendedorismo, internacionalização e atividades de carácter social.

No domínio do empreendedorismo Combs *et al.* (2003) defendem o *franchising* enquanto uma das suas ferramentas chave. Kaufmann *et al.* (1999) afirmam que para alguns a ligação entre o empreendedorismo e o *franchising* é tão natural, que em muitas universidades são criados polos de *franchising* dentro de centros de empreendedorismo. No entanto, para outros, este é um modelo que representa a anti inovação e é responsável pela falta de variedade em vários sectores do retalho.

A nível internacional, o *franchising* tem-se tornado num método bastante popular de penetração de mercado, sendo mesmo considerado o pilar da expansão internacional de empresas como a McDonald's, Body Shop ou Benetton (Quinn, 1998).

Por último, Sivakumar *et al.* (2011) apresentam uma tendência mais recente, o *franchising* social. Este é um modelo no qual são utilizados os princípios do *franchising* comercial, mas para atingir fins sociais em vez de económicos. Para que o modelo funcione, existe ainda uma terceira entidade, os doadores, que são responsáveis pelo financiamento das atividades dos franqueados.

2.1.2. Justificações para a prática de *franchising*

Muita da pesquisa realizada no âmbito do *franchising* tem sido baseada na teoria da escassez dos recursos e na teoria da agência. Por um lado, à luz da teoria da escassez dos recursos o *franchising* permite aliviar as restrições de capital e de gestão com que muitas das empresas se confrontam durante o seu processo de expansão. Por outro lado, a teoria da agência olha para o *franchising* como um mecanismo para alinhar os interesses da companhia com os interesses de cada uma das suas unidades da rede (Combs *et al.*, 2004).

Oxenfeldt *et al.* (1969) propõem que a decisão de franquear o negócio está relacionada com o acesso a recursos escassos, não só financeiros, como também de gestão (por exemplo, o conhecimento de mercados locais). Esta escassez será ainda maior em empresas jovens e de pequenas dimensões. Tendo acesso a estes recursos, a expansão poderá ocorrer de um modo muito mais rápido, o que permite obter economias de escala. No entanto, assim que estas são obtidas, alivia a pressão de expandir rapidamente. Então, como as unidades de exploração própria geram um maior lucro do que as unidades franqueadas, os franqueadores adquirem as unidades franqueadas mais lucrativas. De acordo com esta teoria, uma cadeia madura terá essencialmente unidades de exploração própria em vez de unidades franqueadas.

Umas das críticas apontada a esta explicação prende-se com o facto de esta assumir que o capital dos franqueados é mais económico do que o capital de outras fontes, como credores ou acionistas (Rubin, 1978). De acordo com Rubin (1978) o capital dos franqueados é muito mais caro, porque, ao contrário dos credores/acionistas, os franqueados não podem diversificar o seu risco, já que colocam todo o seu capital em uma, ou em algumas, unidades da rede. Consequentemente, exigirão um prémio de risco muito superior ao que os credores/acionistas alguma vez pediriam. Por seu lado, os resultados do estudo realizado por Lafontaine *et al.* (1994) permitem concluir que os franqueadores continuam a operar um conjunto de lojas próprias e lojas franqueadas mesmo após atingirem grandes dimensões. Alon (2001) refere ainda que a possibilidade de puder financiar a expansão vendendo quotas da rede seria muito mais eficiente do que franquear para depois adquirir as lojas franqueadas, sendo esta, na opinião do autor, uma das críticas mais óbvias apontada a esta teoria.

Surgiram também estudos que utilizam a idade da entidade franqueadora, a dimensão da rede, e a sua taxa de crescimento para medir a escassez dos recursos e averiguar de que modo estas variáveis se relacionam com o número de lojas franqueadas (Combs *et al.*, 2004).

De acordo com a teoria da escassez dos recursos, a idade da entidade franqueadora deve estar negativamente relacionada com a proporção de lojas franqueadas. As empresas jovens necessitam de franquear para conseguir atingir economias de escala, à medida que o tempo passa, estas vão crescendo e vão tendo cada vez menos a necessidade de franquear (Gillis *et al.*, 2010). O estudo realizado por Alon (2001) mostra uma relação negativa entre estas duas variáveis, no entanto, não significativa. Castrogiovanni *et al.* (2006) encontraram uma relação positiva, contrária ao que seria de esperar à luz da teoria em discussão. Do mesmo modo, Combs *et al.* (2003) também não suportam esta hipótese.

Pela mesma razão apontada para a idade, também seria de esperar uma relação negativa entre o tamanho da rede e a proporção de lojas franqueadas. Alon (2001) e Combs *et al.* (2003) encontraram uma relação positiva entre estas duas variáveis, o que Alon (2001) explicou como sendo o reflexo da internacionalização exclusivamente através de *franchising*, o que influencia a proporção de lojas franqueadas na rede. Já outros autores, como Roh (2002), Castrogiovanni *et al.* (2006) encontraram uma relação negativa entre estas duas variáveis suportando a teoria da escassez de recursos.

Por seu lado, a taxa de crescimento deverá estar positivamente relacionada com a proporção de lojas franqueadas na rede, já que à medida que a taxa de crescimento abranda, a necessidade de franquear diminui uma vez que já foram alcançadas economias de escala (Gillis *et al.*, 2010). A pesquisa levada a cabo por Alon (2001) permitiu encontrar resultados consistentes com esta afirmação, bem como a de Roh (2002), mas Michael (2000) e Combs *et al.* (2003) encontraram uma relação negativa entre estas variáveis.

Tal como é possível constatar foram encontrados estudos contraditórios no suporte à escassez de recursos enquanto principal justificação para a prática de *franchising*, o que leva alguns autores a concluir que não existe suporte suficiente para esta teoria (Alon, 2001; Gillis *et al.*, 2010). Combs *et al.* (2011) afirmam que o acesso aos recursos dos franqueados é uma vantagem importante associada ao *franchising*, no entanto, como este continua a ser utilizado mesmo depois das barreiras associadas à escassez de recursos serem eliminadas, terão de haver razões mais importantes para decidir franquear um negócio.

Por sua vez, Rubin (1978) justifica a prática de *franchising* à luz da teoria da agência. Um relacionamento de agência existe quando uma das partes (o principal) delega autoridade à outra (o agente). Como os interesses destas duas entidades podem não ser completamente convergentes, o principal deve controlar os seus agentes, o que acarreta custos (Eisenhardt, 1989). Rubin (1978) nota que monitorizar os gestores de unidades próprias, que se encontram em localizações distantes, implica um nível elevado de custos. Por outro lado, como os franqueados estão mais preocupados com o lucro das suas unidades franqueadas, os seus interesses estão mais alinhados com os interesses do franqueador, pelo que não necessitam de um controlo tão apertado. Assim, a principal vantagem associada ao *franchising* é a redução dos custos de monitorização.

A teoria da agência prevê ainda um problema, denominado na literatura por *free ride*, associado ao *franchising*. Como a marca é partilhada, a perceção que os clientes têm de uma unidade franqueada é transferida para toda a rede. Então, os resultados dos esforços que alguns franqueados possam fazer no sentido de melhorar a sua imagem são igualmente partilhados por todos. Posto isto, alguns franqueados, em vez de fazerem investimentos no mesmo sentido, acabam por beneficiar da boa reputação conseguida por terceiros e fornecem produtos/serviços com menor qualidade aos clientes finais de modo a conseguirem uma maior margem. Isto acontece sobretudo em locais onde a taxa de repetição de clientes é muito baixa, mas acaba por afetar toda a rede (Combs *et al.*, 2011; Gillis *et al.*, 2010; Birkley *et al.*, 1987).

Assim, de acordo com Combs *et al.* (2003) as variáveis, que à luz da teoria da agência afetam a proporção de lojas franqueadas, podem dividir-se em dois grandes grupos: as que se relacionam com os custos de monitorização e as que se relacionam com o risco de oportunismo (associado ao problema *free ride* acima descrito).

No primeiro grupo constam, a dispersão geográfica, a importância do conhecimento do mercado local e o tamanho do espaço. Já no segundo grupo encontram-se a taxa de repetição dos clientes, o valor do contributo do franqueador e o valor da royalty paga pelos franqueados (Gillis *et al.*, 2010). Segue-se um breve resumo a cada uma destas variáveis bem como a referência a alguns estudos, dando particular destaque à meta-análise realizada por Combs *et al.* (2003).

Quanto mais longe se encontra uma loja da sede da empresa à qual pertence, mais dispendioso é o controlo aos gestores dessa mesma loja (Gillis *et al.*, 2010). Segundo a teoria da agência, a principal vantagem associada ao *franchising* é a redução desses mesmos custos pelas razões já enumeradas. Então, espera-se que a dispersão geográfica esteja positivamente relacionada com a proporção de lojas franqueadas, ou seja, quanto maior a distância de uma loja à sede maior a probabilidade que esta tem de ser franqueada. Os resultados do estudo levado a cabo por Birckley *et al.* (1987) evidenciam que as lojas próprias estão mais próximas da sede, ao passo que, as lojas franqueadas são aquelas que se encontram mais longe, dando assim suporte à relação positiva entre a dispersão geográfica e a proporção de lojas franqueadas. A análise realizada por Combs *et al.* (2003) também vem apoiar esta hipótese.

Em determinadas localizações podem haver condições de mercado muito distintas face ao resto da rede, como por exemplo, poder de compra, preferências de consumo, entre outros (Cox *et al.*, 2007). Os franqueados permitem uma melhor adaptação aos mercados locais do que os tradicionais gestores de loja (Gillis *et al.*, 2009). Além disso, quando as especificidades do mercado local são muito importantes, a empresa, desconhecendo essas mesmas especificidades, tem uma dificuldade acrescida em controlar os seus gestores de loja. Então, quanto mais importante for o conhecimento do mercado local, maior a propensão para franquear (Gillis *et al.*, 2010). Esta hipótese é também validada por Combs *et al.* (2003), já que os autores concluem que esta relação tem um coeficiente positivo e que a variável em causa é significativa na explicação da propensão para o *franchising*.

Em termos de custos marginais, é mais dispendioso monitorizar lojas pequenas do que lojas grandes. Então, na medida em que o *franchising* é um meio para reduzir os custos associados à monitorização, quanto mais pequena for uma loja, maior a probabilidade desta ser franqueada (Gillis *et al.*, 2010). A análise de Combs *et al.* (2003) também suporta esta hipótese relacionada.

Posto isto, considerando que estas são as variáveis mais adequadas para medir a importância dos custos de monitorização, conclui-se que os estudos referenciados suportam a hipótese proposta pela teoria da agência de que a redução desses mesmos custos é uma das principais vantagens associadas ao *franchising*.

De forma a evitar o problema do *free riding* por parte dos franqueados, quanto maior for a taxa de repetição de clientes esperada numa determinada localização, menor será a propensão para *franchising* nesse mesmo local (Gillis *et al.*, 2010). Apesar da importância dada a este tema na literatura, os resultados do estudo realizado por Birckley *et al.* (1987) não encontraram suporte para esta hipótese. Minkler (1990) encontrou uma relação negativa entre a taxa de repetição de clientes e a proporção de lojas franqueadas, no entanto verificou que esta não é uma variável significativa.

Tal como os franqueados, também os franqueadores são responsáveis por investir na qualidade e na imagem da rede. Quando os franqueadores o fazem bem, aumenta a probabilidade dos franqueados se aproveitarem desta situação. Assim, de modo a evitar os problemas associados ao *free-riding*, espera-se que quanto maior o valor do contributo do franqueador, menor será a sua propensão para franquear (Gillis *et al.*, 2010). Esta relação encontra suporte no estudo realizado por Combs *et al.* (2003).

Por último, no que diz respeito à *royalty*, espera-se que quanto maior for o seu valor, de tal modo que não diminua a margem dos franqueados para níveis inaceitáveis, maior será a propensão para o *franchising*. No entanto Alon (2001) encontrou um coeficiente negativo para esta relação, mas não significativo para a proporção de lojas franqueadas. O estudo realizado por Combs *et al.* (2003) também não suporta esta relação. De facto, ao olhar para a questão na perspetiva do franqueado faz sentido que o número de lojas franqueadas possa estar negativamente relacionado com o valor da *royalty* (Alon, 2001).

Uma das críticas à teoria da agência é levantada por Carney *et al.*, (1991). Um dos pressupostos desta teoria referido por Birckley *et al.* (1987) é que “as empresas envolvidas em *franchising* geralmente têm marcas identificáveis que ajudam a garantir aos clientes a uniformidade da qualidade dos produtos”. No entanto, tal como refere Shane (1996) o nome da marca é um fator muito importante nas redes de franquia, no entanto alguns franqueadores optam pelo *franchising* para construir um nome da marca de forma eficiente. Posto isto, Carney *et al.*, (1991) constata que a afirmação supracitada de Birckley *et al.* (1987) constitui uma das principais limitações à teoria da agência, já que muitos dos franqueadores ainda não têm a capacidade organizacional para assegurar a uniformidade.

A Tabela 2.2 resume os principais pressupostos e as principais previsões para a teoria da escassez dos recursos e para a teoria da agência enquanto justificações para a prática de *franchising*.

Tabela 2.2 - Principais pressupostos e previsões da teoria da escassez dos recursos e da teoria da agência enquanto principais justificações para prática de *franchising*

	Principais pressupostos	Principais previsões
Escassez dos recursos	Cadeias de grandes dimensões estão associadas a vantagens de escala.	Empresas jovens e/ou de pequenas dimensões têm uma maior propensão para expandir o seu negócio através do <i>franchising</i> .
	Um sistema composto por unidades próprias é mais lucrativo do que um sistema composto por unidades franqueadas.	Empresas maduras irão crescer aumentando o número de unidades próprias, o que inclui a aquisição de lojas franqueadas da sua rede.
	Tanto o capital dos franqueados como o seu conhecimento do mercado local é mais fácil de obter do que utilizando métodos alternativos ao <i>franchising</i> .	
Teoria da agência	Os atores económicos têm interesses próprios e diferentes objetivos.	As empresas irão franquear as unidades que representarão maiores custos em termos de monitorização.
	Os responsáveis pela gestão unidades próprias poderão não estar tão preocupados com a performance quanto os proprietários.	As empresas que decidem franquear o negócio onde é mais eficiente irão ter melhores performances.
	O <i>franchising</i> permite reduzir os custos associados à monitorização, já que os objetivos dos franqueados estão alinhados com os objetivos dos franqueadores.	
	Os franqueados de unidades cuja repetição de clientes é muito baixa irão aproveitar-se da imagem da marca constituída através dos esforços dos outros para aumentar a sua margem através da redução da qualidade.	

Adaptado de Combs *et al.* (2004)

Combs *et al.*, 2004 consideram que estas teorias não são contraditórias, mas sim complementares, já que uma empresa deve conseguir atrair novos recursos e ao mesmo tempo alinhar os seus objetivos.

2.1.3. Vantagens e Desvantagens

Este modelo de negócio permite que os franqueadores consigam uma rápida penetração de mercado, através do esforço e do capital dos franqueados, quer para abrir, quer para explorar novos espaços (Duckett, 2008). Deste modo, o franqueador realiza um investimento relativamente baixo, quando comparado com outros métodos tradicionais de expansão (Sanghavi, 2004; Hoffman *et al.*, 1991). Esta partilha de custos e de tarefas faz com que parte do risco seja transferido do franqueado para o franqueador (Sanghavi, 2004). Por outro lado, Gillis *et al.* (2009) defendem que o *franchising* também permite uma melhor adaptação aos mercados locais e que os franqueados, como estão mais motivados para atingir um bom nível de vendas do que os usuais gestores de loja, são uma boa fonte de inovação e exigem um menor nível de controlo, o que reduz os custos associados à monitorização.

No entanto, Murray (2006) alerta que nem tudo está sob controlo para o franqueador e constata que os principais responsáveis pela criação do seu lucro são os seus franqueados. Esta perda de controlo aumenta o risco de redução da qualidade e aumenta a probabilidade de variabilidade ao longo de toda a rede. Por outro lado, mesmo que os franqueadores estejam insatisfeitos com o desempenho dos seus franqueados não podem cessar o contrato antecipadamente com a mesma facilidade que conseguiriam despedir um gestor de loja (Gillis *et al.*, 2009).

Na perspetiva dos franqueados, o *franchising* permite que estes entrem num negócio comprovado e pronto a operacionalizar, a um custo mais baixo (Murray, 2006; Hoffman *et al.*, 1991). Tratando-se de modelo de negócio muitas das vezes já testado, e com um produto/serviço e/ou marca reconhecidos, acaba por ser mais fácil o financiamento junto das entidades bancárias (Murray, 2006). Além disso, os franqueados recebem apoio e formação, por parte dos franqueadores, tanto para a abertura de loja como para a sua exploração (Fernández *et al.*, 2013; Sanghavi, 2004; Hoffman *et al.*, 1991). Tudo isto permite que sejam evitados os erros associados à criação de um novo negócio, aumentando a probabilidade de sucesso (Storholm *et al.*, 1994; Murray, 2006).

No entanto, os franqueados têm de respeitar a uniformização imposta pelos franqueadores e não têm poder de decisão para fazer face a algumas adversidades que possam surgir a nível local. Além disso, o *trespasse* pode ser mais demorado e trazer mais dificuldades do que num negócio próprio, já que a escolha do novo franqueado também envolve o franqueador. Tudo isto torna este um sistema por vezes inflexível (Murray, 2006). Por outro lado, caso ocorra algum problema numa das outras unidades franqueadas, toda a rede sofre as consequências (Hoffman *et al.*, 1991).

2.2. A expansão via *franchising* e o crescimento da rede de franquia

2.2.1. A necessidade de expansão no retalho

Kaufmann *et al.* (1999) fornecem uma explicação para a necessidade de expansão no retalho tradicional. Segundo os autores, como o retalho tradicional pressupõe a presença física dos clientes e estes não são insensíveis aos custos de transporte de e para o ponto de venda, então a distância percorrida em ambas as direções tem influência nos impulsos de compra e a procura que determinado ponto de venda pode atingir é finita. Assim, para crescer, os retalhistas necessitam de abrir mais lojas e a dispersão geográfica é fundamental.

Os dois principais métodos para fazer crescer uma rede são o desenvolvimento interno através de unidades próprias ou o *franchising* (Combs *et al.*, 2004)

2.2.2. *Franchising* enquanto modelo de expansão

O *franchising* é o método cada vez mais escolhido para aumentar rapidamente o volume de negócios através da expansão geográfica, principalmente para os retalhistas que apresentam elevado potencial de crescimento. (Sanghavi, 2004; Gillis *et al.*, 2010). Quando estes atingem o limite da sua capacidade de monitorização e controlo, devido ao grande número de lojas geograficamente dispersas, surge a opção de tornar, pelo menos, parte da rede franqueada (Kaufmann *et al.*, 1999)

Fernández *et al.* (2013) e Shane (1996) acrescentam que o *franchising* também é utilizado, enquanto modelo de expansão em empresas jovens que pretendam tirar partido das vantagens que este proporciona, nomeadamente o rápido crescimento, o que para este tipo de franqueadores permite um maior reconhecimento da sua marca num menor espaço de tempo. Crescer muito mais rapidamente que os competidores pode também permitir gerar maiores lucros durante um longo período de tempo (Michael, 2003).

A decisão de franquear um negócio, quando comparada, em termos de lucro obtido, com outros métodos de expansão, pode não parecer, à primeira vista, o caminho ideal para alcançar o crescimento (Sanghavi, 2004). No entanto, o mesmo autor refere que deste modo o franqueador realiza um menor investimento face aos métodos mais tradicionais de expansão, que tipicamente incluem a aquisição de novos espaços. Assim, com um montante investido relativamente baixo, o franqueador consegue gerar lucros, utilizando, não só o capital, mas também o trabalho do franqueador. Outros autores, como Roh (2002), referem ainda que o *franchising* surge como uma solução de expansão através da qual é possível fazer face às restrições de capital, ou outros recursos, que possam existir e ao mesmo tempo conseguir o financiamento desejado com uma boa relação custo-benefício.

No que diz respeito às estratégias de expansão da rede através de lojas franqueadas, Gillis *et al.* (2009) defendem que existem fundamentalmente duas alternativas distintas a estratégia *chain buider*, na qual os franqueadores utilizam um *mix* entre unidades franqueadas e unidades de exploração própria, e a estratégia *turnkey*, na qual os franqueadores não possuem qualquer unidade, ou seja, todas as unidades da rede são franqueadas.

A combinação de lojas de exploração própria com lojas franqueadas permite atenuar o *trade-off* existente entre a uniformização e a adaptação local (Gillis *et al.*, 2009). Note-se que, para alcançar o sucesso, é importante que a rede de franquia consiga desenvolver o nome da marca de um modo consistente e preservar, tanto a uniformidade do serviço, como a imagem nas suas diferentes localizações. Esta standardização cria nos clientes uma expectativa relativa à qualidade e ao preço que pode ser satisfeita em qualquer espaço franqueado (Fernández *et al.*, 2013). No entanto, unidades franqueadas da mesma rede podem ter localizações geográficas muito distintas, podendo, por isso, estar sujeitas a condições de mercado e de recursos também muito diferentes.

Fatores como, o poder de compra, as preferências de consumo ou o nível de concorrência podem variar muito de local para local (Cox *et al.*, 2007).

Assim, as lojas de exploração própria conferem à rede a uniformização e padrões de qualidade necessários e indispensáveis para manter uma imagem consistente da marca aos olhos dos clientes. Além disso, caso estas lojas sejam rentáveis, acabam por tornar-se num exemplo a seguir, o que leva os franqueados a reproduzir as ações tomadas pelos gestores de loja, tais como, os procedimentos operacionais, a realização de investimentos, como aquisição de novos equipamentos para a renovação das lojas, e a participação nas campanhas promocionais da rede (Gillis *et al.*, 2009). Os franqueados possuidores de várias lojas reproduzem a própria hierarquia e estrutura interna do franqueador. Por último, há ainda a possibilidade de converter os gestores de loja em consultores dos franqueados, ou até mesmo, em franqueados (Gillis *et al.*, 2009; Duckett, 2008).

Por outro lado, as lojas franqueadas introduzem na rede a adaptação local e a inovação necessária para conseguir penetrar com sucesso em novas áreas geográficas. Acredita-se que estes conheçam melhor o mercado local o que se traduz numa maior capacidade para responder às especificidades da procura. Além disso, com o objetivo de aumentar os lucros das próprias lojas, acabam por introduzir produtos ou serviços que beneficiam a rede (Gillis *et al.*, 2009).

Fernández *et al.* (2013) referem mesmo que se o rápido crescimento for feito sobretudo às custas de novas unidades franqueadas, a uniformidade da rede pode ser prejudicada, e consequentemente, toda a marca sofre os impactos negativos dessa situação.

A combinação entre unidades próprias e unidades franqueadas não é um fenómeno apenas associado ao *business format franchising*, já que também é possível identificar franqueadores que possuem, simultaneamente, uma estratégia de distribuição direta, ou seja através de unidades próprias, e uma estratégia distribuição indireta, ou seja, através de unidades franqueadas (Rodan-Cataluña *et al.*, 2012).

Apesar de toda a argumentação apresentada nos parágrafos anteriores, há franqueadores que optam pela expansão da rede exclusivamente através de unidades franqueadas. Segundo Gillis *et al.* (2009) o mais comum é que estes comecem por aperfeiçoar todo o conjunto de processos num número muito reduzido de lojas próprias que acabam por franquear após todo o seu funcionamento estar aperfeiçoado. A partir daqui, a expansão da rede ocorre exclusivamente pela franquia de lojas. Aquilo que os franqueadores vendem é o nome da marca e um conjunto de procedimentos muito bem definidos que permitem aos franqueados atingir uma performance superior àquela que conseguiriam enquanto negócios independentes.

O *franchising*, mais concretamente o *business format franchising*, é também utilizado nas empresas que pretendem expandir-se internacionalmente, em particular no sector do retalho, onde este é largamente utilizado enquanto mecanismo de entrada em novos mercados. Para empresas internacionalmente conhecidas, como a McDonald's, Body Shop, Benetton, entre outras, o *franchising* constitui o pilar da sua globalização. Regra geral, esta expansão inicia-se em mercados geograficamente e culturalmente semelhantes ao próprio país (Hoffman *et al.*, 1991; Quinn, 1998).

Shane (1996b) e Welch (1990) apresentam visões distintas no que diz respeito aos fatores que levam à internacionalização via *franchising*.

Shane (1996b) afirma que como a monitorização dos franqueados é mais difícil a nível internacional, então o risco de oportunismo por parte dos franqueados é superior. Assim, as empresas que possuem uma maior capacidade para controlar esse oportunismo são mais propensas a desenvolver-se internacionalmente. O autor argumenta que existem duas características associadas a essa capacidade superior: a capacidade de oferecer aos franqueados

um incentivo para que estes não tenham um comportamento oportunista e a capacidade de acompanhar mais de perto as ações dos franqueados.

Por seu lado, Welch (1990) considera que os principais fatores que influenciam a utilização do *franchising* enquanto meio de internacionalização são: os estímulos diretos, meio envolvente, e os tomadores de decisões.

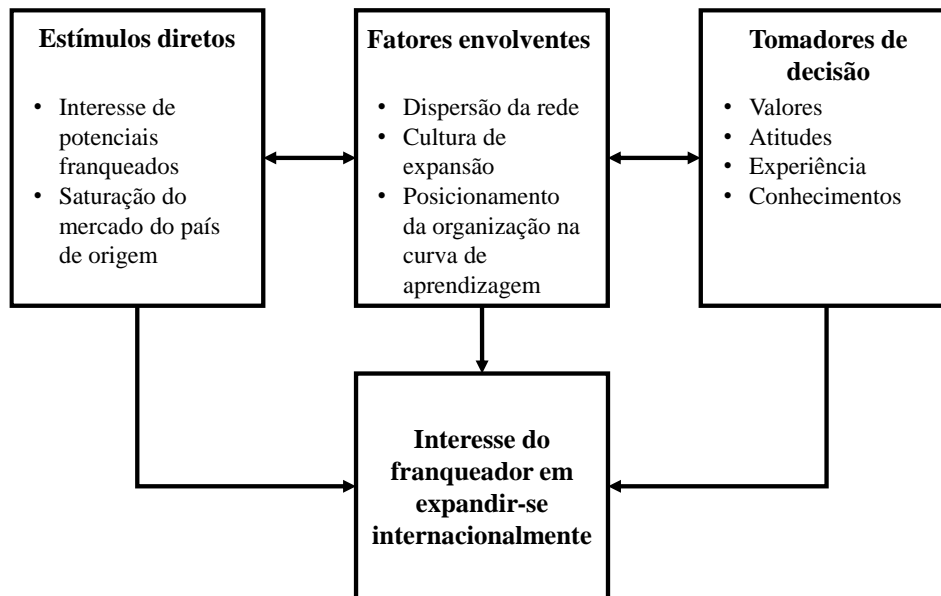


Figura 2.1 - Fatores que influenciam a utilização do *franchising* enquanto meio de internacionalização
Adaptado de Welch (1990)

A nível internacional, é comum encontrarem-se três variantes de *franchising* distintas: *master franchising*, investimento direto e *franchising* direto. Utilizando o primeiro dos métodos identificados, o franqueador concede ao franqueado o direito de subfranquear o seu conceito a terceiros numa determinada área geográfica. Este acaba por ser o método mais utilizado a nível internacional, já que atribui ao franqueado a maior parte do trabalho envolvido na entrada de um novo país. Por sua vez, com o *franchising* direto o franqueador estabelece contratos individuais de franquia, o que pode tornar muito complexo todo o processo de seleção de franqueados. Por último, o investimento direto, no qual o franqueador opta por abrir unidades próprias nos países para os quais se pretende expandir, de modo a verificar se o formato terá sucesso antes de o tornar franqueado naquela nova localização geográfica (Quinn, 1998; Rajapogal, 2007).

Segundo Quinn (1998), a uniformidade da oferta torna-se ainda mais difícil a nível internacional, tendo o franqueador de contar com o apoio do conhecimento local dos seus franqueados, daí que a utilização do *master franchising* seja apontado como um mecanismo de controlo por Rajapogal (2007). Ambos os autores também defendem o contrato de franquia poderá ser uma ferramenta eficaz para manter a uniformização pretendida ao longo de toda a cadeia.

Por último, importa referir que a decisão de franquear um negócio, seja a nível nacional ou internacional, traz consigo um nível de detalhe e de planeamento muito grande. Há um conjunto de fatores a ser estudados pelo franqueador, como por exemplo, os métodos a utilizar para atrair potenciais franqueados, o processo de seleção a que estes serão sujeitos, a duração e a estrutura do contrato de franquia, o nível de *fees* e *royalties* a suportar pelos franqueados, os mecanismos de apoio, entre outros (Forward *et al.*, 1993). Por outro lado, importa também avaliar quais os impactos desta decisão na sua estrutura organizacional e na sua estratégia (Sanghavi, 2004).

2.2.3. A atração de potenciais franqueados

O crescimento é uma variável chave no *franchising*, visto que aproximadamente 90% dos franqueadores desejam aumentar o número de unidades no seu sistema. Isto deve-se ao facto do aumento da receita do franqueador vir praticamente toda da abertura de novas lojas em vez do aumento das vendas em lojas já existentes (Fernández *et al.*, 2013).

Na secção 2.1.2. *Justificações para a prática de franchising* foram explorados alguns estudos que se propõem a determinar quais as variáveis organizacionais (idade, dispersão geográfica, taxa de crescimento da rede, etc) que influenciam a proporção de lojas franqueadas. No entanto, o tamanho da rede de franquias também depende da capacidade que os franqueadores têm em atrair potenciais franqueados. Os franqueadores podem adotar estratégias específicas para facilitar a atração de novos franqueados e assim expandir a sua rede (Shane *et al.*, 2006).

De acordo com Duckett (2008), a entidade franqueadora deverá avaliar os seguintes aspetos antes de tornar um negócio franqueado:

- Deve ser um modelo de negócio com provas dadas e que possa ser facilmente aprendido por terceiros.
- Deve ser rentável para ambas as partes, franqueados e franqueadores, de modo a que seja possível recuperar o investimento realizado.
- O reconhecimento da marca deve ser um pré-requisito fundamental.

Após a decisão de franquear, algumas das entidades franqueadoras optam por publicitar o seu negócio. De acordo com as entrevistas conduzidas por Forward *et al.* (1993), os meios de comunicação utilizados para atrair franqueados são: jornais, quer nacionais, quer locais, revistas especializadas, e exposições a nível nacional. À medida que o negócio cresce algumas das empresas optam por deixar de publicitar o negócio através desses meios. Outras optam mesmo por nunca fazer esse género de publicidade, de modo a não receberem um número inadequado de pedidos de esclarecimento.

Tendo em consideração a competitividade atual, os franqueadores devem levar a cabo ações estratégicas para atrair novos franqueados. Ao adotar uma política de preços apropriada ou termos contratuais vantajosos, os franqueadores podem dar um sinal de credibilidade à atratividade dos seus negócios (Shane *et al.*, 2006). Os mesmos autores afirmam que o franqueador pode usar o nível de investimento inicial a pagar pelo franqueado como uma variável estratégica no tamanho da rede. Um valor elevado pode dissuadir franqueados adversos ao risco, podendo um valor baixo de investimento atrair um maior número de franqueados (Birckley *et al.*, 1987).

O nível de investimento inicial é alvo de análise em vários estudos que avaliam quais as variáveis que influenciam o número de lojas franqueadas numa rede composta simultaneamente por lojas próprias e por lojas franqueadas (ver estudos de Shane *et al.*, 2006, Birckley *et al.*, 1987; Rodan-Cataluña *et al.*, 2012). Um desses estudos, realizado por Rodan-Cataluña *et al.* (2012), avaliou quais as variáveis com maior influência para quatro *clusters* distintos de franqueadores encontrados. De vinte e três variáveis analisadas, apenas foram identificadas quatro variáveis significativas comuns a todos os grupos, uma das quais o investimento inicial. Por outro lado, além de significativo, é o único com um comportamento igual em todos os *clusters*: quanto maior o investimento inicial, menor o número de lojas franqueadas na rede. As conclusões semelhantes chegaram Shane *et al.* (2006) e Birckley *et al.* (1987).

Os franqueadores podem também financiar os seus franqueados no momento inicial, ajudando-os assim a começar o negócio e reduzindo o seu risco (Shane *et al.*, 2006).

Por sua vez, Withane (1991) explora as razões pelas quais os franqueados iniciam um *franchising* em vez de um negócio próprio. Os resultados encontrados encontram-se na Tabela 2.3.

Tabela 2.3 - Razões que levam os franqueados a iniciar um *franchising* em vez de um negócio próprio

Posição	Razão	Frequência	Porcentagem
1	Formato de negócio comprovado	51	78,5
2	Menor risco	39	60,0
3	Goodwill	38	58,5
4	Apoio inicial	35	53,8
5	Apoio ao longo do período de exploração	31	47,7
6	Início rápido	28	43,1
7	Adquirir alguma experiência	18	27,7
8	Ligação pessoal	12	18,5
9	Ganhar dinheiro	9	13,8
10	Está na moda	3	4,6

Adaptado de Withane (1991)

O estudo mostra que muitos dos entrevistados escolheram juntar-se a uma rede de franquia em vez de iniciar um negócio independente, a fim de tirar proveito do formato de negócio já estabelecido, menor risco, *goodwill* e apoio, quer inicial quer ao longo de todo o período de contrato.

Note-se que os resultados encontrados são coerentes com as indicações dadas por Duckett (2008) apresentadas no início da presente secção. Hing (1995) refere que a variedade e a qualidade do apoio prestado pelos franqueadores aos franqueados influencia a avaliação do franqueado na relação custo benefício no momento de adquirir uma loja franqueada. No seu estudo encontrou seis tipos de apoio inicial enquanto variáveis significativas apresentadas na Tabela 2.4.

Tabela 2.4 - Tipos de apoio inicial mais valorizados pelos franqueados

Tipo de apoio inicial	Melhor qualidade de cada tipo descrita pelos franqueados
Formação inicial	Instrução individual numa outra loja da rede durante 30-60 dias
Ajuda com a escolha do local	O franqueador procura, negocia e seleciona os futuros espaços franqueados
Ajuda com o <i>design</i> do espaço	O franqueador é responsável por todo o processo de melhoria do espaço
Ajuda com a compra dos equipamentos necessários	O franqueador seleciona e negocia os preços e recomenda fornecedores
Ajuda com o financiamento	O franqueador é responsável pelo <i>leasing</i> junto das instituições bancárias em vez dos franqueados e fornece projeções financeiras para o espaço
Acompanhamento inicial	Franqueador oferece supervisão e assistência durante os primeiros trinta dias.

Adaptado de Hing (1995)

Withane (1991) conclui que cada vez mais os franqueadores oferecem pacotes atrativos para potenciais franqueados com os vários elementos apresentados e discutidos nesta secção, o que tem sido fundamental para a expansão das suas redes.

2.3. Análise económico-financeira de projetos de investimento

2.3.1. Fundamentos gerais

2.3.1.1. Noção de investimento e de projeto de investimento

Uma entidade, seja ela um indivíduo, empresa ou comunidade, pode utilizar o seu rendimento disponível na aquisição de bens de consumo, satisfazendo assim as suas necessidades imediatas, ou em investimento. Quando opta por investir, tem a expectativa de conseguir aumentar, no futuro, a sua capacidade para adquirir bens de consumo (Megre, 2013). Assim sendo, o investimento pode ser entendido como uma aplicação de dinheiro, ou outros recursos, no presente na expectativa de vir a colher benefícios dessa mesma aplicação no futuro (Bodie *et al.*, 2004)

Soares *et al.* (2012) destacam dois grandes tipos de investimento: investimento real e investimento financeiro. De acordo com a mesma fonte, os investimentos reais são utilizados com o objetivo de criar condições para a produção de bens ou prestação de serviços. Por sua vez, os investimentos financeiros estão associados a uma vertente puramente financeira de aplicação de poupança de modo a obter determinado rendimento. Os investimentos reais serão alvo de análise ao longo do presente estudo e por simplificação serão designados apenas por “investimento”.

Segundo Megre (2013) investir implica a existência de um projeto de investimento. Apesar de informalmente ser utilizado com sentido idêntico ao de investimento, um projeto de investimento consiste num instrumento de análise e de apoio à implementação de um investimento, contendo informações relativas aos recursos a utilizar e os seus respetivos custos, a previsão de benefícios futuros esperados, as fontes de financiamento e os aspetos técnicos mais relevantes (Soares *et al.*, 2012).

Megre (2013) refere ainda que um projeto de investimento tanto pode estar associado à criação de uma empresa, como a uma das muitas oportunidades de aplicar os recursos que uma empresa já constituída tem à sua disposição. Por sua vez, Esperança *et al.* (2010) apresentam várias classificações possíveis para os projetos de investimento, uma das quais é realizada à luz da relação que o projeto de investimento tem com a atividade geral da empresa. Nesse sentido, os autores distinguem quatro tipos de projetos de investimento:

- Substituição, que podem estar associados à alteração de equipamentos que atingiram o seu período de vida útil.
- Expansão, que permitem dotar a empresa de uma maior capacidade permanente de produção.
- Inovação, que por sua vez exigem a produção de novos produtos, a introdução de novas tecnologias no processo, ou a penetração de novos mercados.
- Estratégicos, utilizados enquanto meios de suporte e apoio às restantes atividades da empresa.

2.3.1.2. Viabilidade de um projeto de investimento

Megre (2013) e Esperança *et al.* (2010) designam como “*pré-investimento*” a primeira fase associada à conceção de um projeto de investimento. Segundo os autores, esta inclui todos os estudos relativos à viabilidade do projeto, culminando na tomada de decisão sobre a sua execução.

De acordo com Marques (2000) os estudos de viabilidade de um projeto de investimento podem subdividir-se em dois grandes grupos: os estudos técnico-económicos e os estudos económico-financeiros. A Figura 2.2 resume as características associadas à classificação apresentada pelo autor.

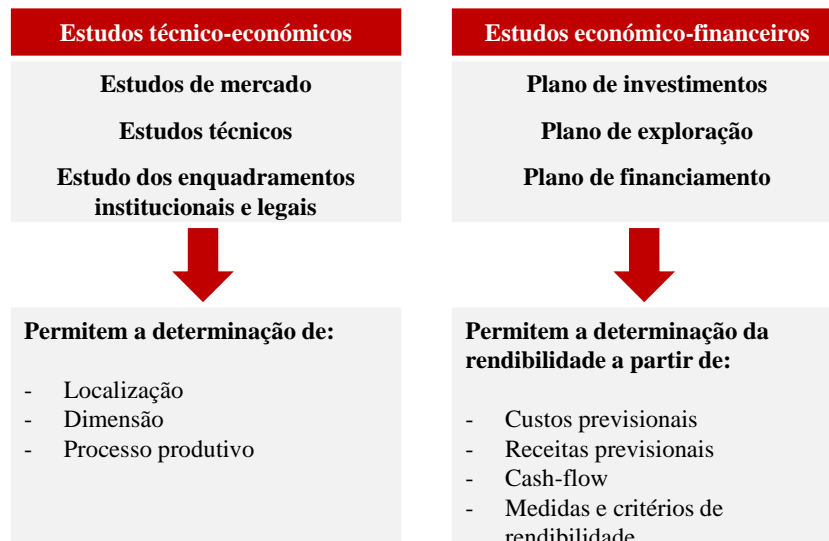


Figura 2.2 - Estudos associados à viabilidade de um projeto de investimento
Adaptado de Marques (2000)

Os estudos técnico-económicos incluem os estudos de mercado, os estudos técnicos e o enquadramento jurídico-legal. Estes permitem recolher informação necessária aos estudos económico-financeiros e, ao mesmo tempo, desenvolver diferentes alternativas passíveis de serem alvo de análise (Marques, 2000).

Por sua vez, os estudos económico-financeiros têm por objetivo quantificar, tanto os custos, como as receitas previsionais, que ocorrem durante o período de vida do projeto, e assim, avaliar a sua viabilidade económico-financeira (Marques 2000).

A Figura 2.3 resume os dois parágrafos anteriores, já que os estudos técnico-económicos são apresentados enquanto *inputs* dos estudos económico-financeiros e os critérios de rentabilidade como os seus *outputs*.

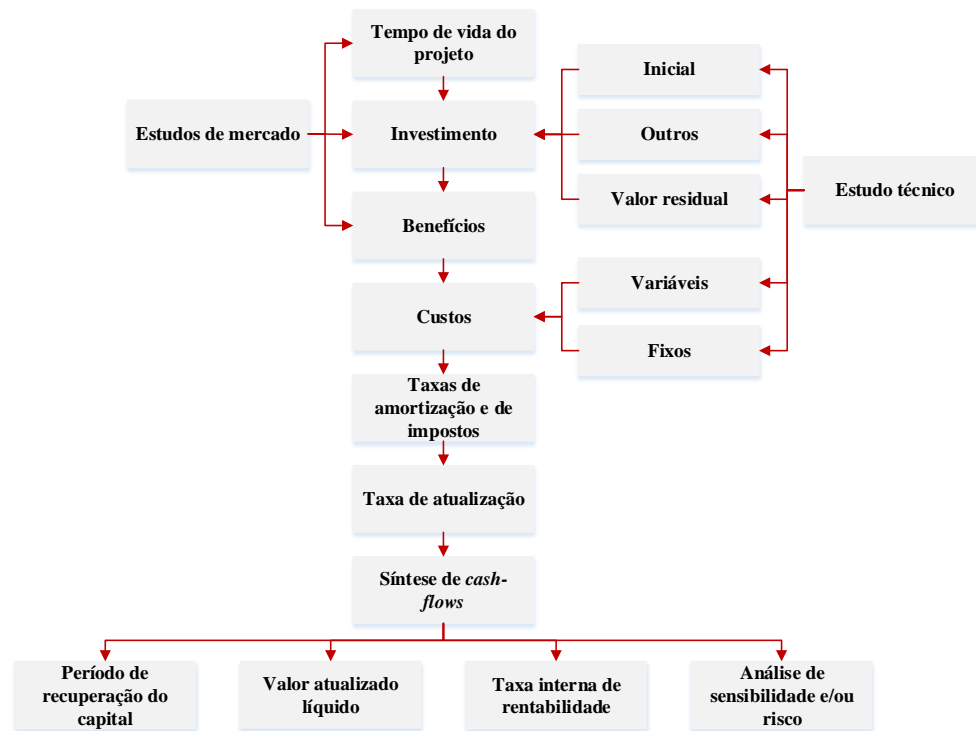


Figura 2.3 - Inputs e outputs do estudo económico-financeiro
Adaptado de Megre (2013)

Note-se que o foco da presente dissertação são os estudos económico-financeiros e os seus respetivos *outputs*.

2.3.1.3. Noção de *cash-flow*

O termo *cash-flow* é frequentemente confundido com determinadas designações contabilísticas, como receita ou lucro. No entanto, os *cash-flows* dizem respeito aos montantes recebidos e aos montantes pagos por uma empresa em determinado ponto no tempo (Dayananda *et al.*, 2002). A utilização deste conceito na tomada de decisões de investimentos é comum tanto na teoria como na prática financeira (Shrieves *et al.*, 2001).

Num estudo económico-financeiro associado a um projeto de investimento constam os seguintes *cash-flows* (Megre, 2013):

- *Cash-flow* de investimento
- *Cash-flow* de exploração
- *Cash-flow* global, também conhecido na literatura anglo-saxónica por *free cash-flow*

O cálculo do *cash-flow* de investimento inclui três parcelas (Megre, 2013):

- Investimento em capital fixo: custos associados à aquisição de terrenos, construção de edifícios, aquisição de equipamentos, móveis, utensílios, ferramentas, entre outros. Os vários itens que constam desta rubrica serão apresentados e explicados na secção 2.3.2.1. *Plano de Investimento*.
- Investimento em fundo de maneio ou capital funcional inicial (também conhecido por capital circulante e na literatura anglo-saxónica por *working capital*), bem como, as variações de fundo de maneio para todos os anos de exploração do projeto. Mais à frente, na secção 2.3.2.1. *Plano de Investimento* será explicado com maior detalhe o conceito de fundo de maneio.
- Valor residual, no final do último ano de vida útil do projeto, associado ao investimento realizado em capital fixo.

Assim, o valor do *cash-flow* de investimento é dado por:

$$CF_{investimento} = \text{capital fixo} + \text{capital circulante} - \text{valor residual}$$

Por sua vez, o cálculo do *cash-flow* de exploração, também designado por meios libertos do projeto, resulta da seguinte expressão (Esperança *et al.*, 2010):

$$CF_{exploração} = \text{resultados antes de juros e impostos} \\ \times (1 - \text{taxa de imposto sobre lucros}) + \text{amortizações} + \text{provisões}$$

Por último, o *cash-flow* global é dado pela diferença entre o *cash-flow* de exploração e o *cash-flow* de investimento (Megre, 2013).

$$CF_{global} = CF_{investimento} - CF_{exploração}$$

Assim, o *cash-flow* global corresponde ao fluxo financeiro disponível para remunerar os investidores e outras entidades financiadoras externas à empresa (Soares *et al.*, 2012).

2.3.1.4. O valor temporal do dinheiro

Determinado montante de capital vale mais hoje do que exatamente a mesma quantia num momento do tempo mais distante (Tiffin, 1999). Esta constatação reflete um princípio financeiro básico associado ao valor temporal do dinheiro e tem uma grande relevância no domínio da análise de projetos de investimento, já que existem *outflows* e *inflows* no momento de investimento e ao longo de todos os anos de exploração considerados (Soares *et al.*, 2012).

Assim, surge a necessidade de utilizar técnicas aritméticas que permitam ajustar os diferentes fluxos financeiros ao mesmo referencial no tempo, ou por outras palavras, calcular o valor atual. O valor atual (VA) de um capital futuro (C) obtém-se pela multiplicação desse mesmo capital com um coeficiente de atualização (α) (Soares *et al.*, 2012).

Por sua vez, o coeficiente de atualização depende de uma taxa de atualização (k) e do número de períodos (n) compreendidos entre o momento atual e o momento em que ocorre determinado fluxo financeiro (Soares *et al.*, 2012). A sua expressão é:

$$\alpha = \frac{1}{(1 + k)^n}$$

Então, o valor atual de determinado capital é dado por:

$$VA = \frac{1}{(1 + k)^n} \times C$$

2.3.1.5. A taxa de atualização

Tal como referido na secção anterior, para comparar capitais é necessário reportá-los todos a um mesmo momento, sendo usual atualizar os fluxos para o momento zero, que corresponde ao momento do investimento inicial. Para o efeito, é necessário definir uma taxa de atualização.

Megre (2013) apresenta as seguintes abordagens para determinar o valor da taxa de atualização:

- 1) Valor relativo à taxa de juro associada a empréstimos bancários realizados.
- 2) Taxa média de financiamento do investimento, ou seja, o custo médio ponderado dos capitais necessários ao investimento. Será a média ponderada entre o custo dos capitais próprios e o custo dos capitais alheios.
- 3) Como reflexo da taxa de rendibilidade mínima que o investidor pretende obter com o investimento.

De acordo com Soares *et al.* (2012) a taxa de rendibilidade mínima exigida pode ser dividida em duas grandes componentes. Por um lado, a remuneração associada ao capital sem risco, por exemplo, a taxa associada a um certificado de aforro ou um depósito a longo prazo. Por outro lado, é também constituída pelo “prémio de risco”, ou seja, a compensação mínima exigida para remunerar o risco incorrido.

Então:

$$k = \text{remuneração associada ao capital sem risco} + \text{prémio de risco}$$

2.3.2. Estudo da viabilidade económico-financeira de um projeto de investimento

A avaliação económico-financeira constitui uma das partes mais importantes na elaboração de projetos de investimento. O principal objetivo desta etapa é comparar o valor do investimento com as receitas líquidas, e assim perceber se é gerado um resultado líquido positivo, ou se, por outro lado, o projeto é desvantajoso em termos económico-financeiros (Barroso *et al.*, 2009).

Tal como é possível constatar na Figura 2.2 anteriormente apresentada, os estudos de viabilidade económico-financeira podem subdividir-se em três grandes componentes:

- Plano de investimento
- Plano de exploração
- Plano de financiamento

Segue-se uma descrição aos componentes de cada um destes três planos.

2.3.2.1. Plano de investimento

O plano de investimento diz respeito ao apuramento das várias componentes do *cash-flow* de investimento e a sua respetiva calendarização ao longo da vida útil do projeto (Marques, 2000).

O investimento em capital fixo inclui os custos relativos à aquisição de ativos não correntes. Os ativos não correntes dizem respeito a aplicações duradouras que serão utilizadas para lá de um ciclo de exploração (Nabais *et al.*, 2011). De acordo com o mesmo autor, estes podem ser de dois tipos:

- Ativos que são diretamente atribuídos à atividade normal da empresa. Por sua vez, estes também pode ser subdivididos em dois grupos:
 - Ativos fixos tangíveis, como por exemplo, a aquisição de equipamentos, terrenos, construções, entre outros.

- Ativos fixos intangíveis, tais como, programas de computador e projetos de desenvolvimento.
- Ativos que não são diretamente atribuídos à atividade normal da empresa, como propriedades de investimento e investimentos financeiros.

As necessidades de fundo de maneo (NFM) estão relacionadas com o financiamento do ciclo de exploração de uma empresa, já que este exige meios financeiros necessários para fazer face às despesas relacionadas com fornecedores, inventários, entre outros (Nabais *et al.*, 2011).

$$NFM = \text{necessidades cíclicas} - \text{recursos cíclicos}$$

Se as NFM forem maiores do que zero, significa que a empresa tem de conseguir mais recursos cíclicos para fazer face ao seu volume de necessidades cíclicas. Por outro lado, se este valor for inferior a zero, então existem excedentes financeiros associados ao ciclo de exploração (Nabais *et al.*, 2011).

De acordo com Soares *et al.* (2012), em cada período as NFM são definidas como:

$$NFM = \text{inventários} + \text{clientes} - \text{fornecedores}$$

A empresa vai adquirir mercadorias ou matérias que não vai vender ou utilizar de imediato, o que significa que estas ficam imobilizadas durante algum tempo (Soares *et al.*, 2012). O cálculo da rubrica inventários é então dado por (Nabais *et al.*, 2011):

$$\text{Inventário} = \frac{CMVMC}{\text{Prazo de rotação}}$$

Por outro lado, a empresa faz vendas mas pode não receber o dinheiro de imediato, daí que para o cálculo desta parcela seja utilizado o prazo de recebimento. (Soares *et al.*, 2012). A expressão a utilizada para a mensuração da parcela clientes é (Nabais *et al.*, 2011):

$$\text{Clientes} = \frac{\text{Vendas líquidas}}{\text{Prazo de recebimento}}$$

A empresa também pode usufruir de crédito concedido pelos seus fornecedores, não pagando a pronto as compras que realiza (Soares *et al.*, 2012). A componente fornecedores é então dada por (Nabais *et al.*, 2011):

$$\text{Fornecedores} = \frac{CMVMC}{\text{Prazo de pagamento}}$$

Outros autores, como Esperança *et al.* (2010), consideram que os pagamentos efetuados ao estado devem também ser considerados enquanto recursos cíclicos. Esta rubrica deve incluir o pagamento trimestral do IVA, o IRS e a TSU retidos pagos pelo trabalhador mas entregue pela entidade patronal, e a TSU paga pela empresa.

A última parcela do *cash-flow* de investimento diz respeito ao valor residual. Quando o tempo de exploração associado ao projeto de investimento termina a empresa é proprietária de todos os bens que adquiriu, que pode vender ou utilizar para outros fins (Megre, 2013). Este valor é pode ser estimado com base no seu valor contabilístico, ou seja (Esperança *et al.*, 2010):

$$\text{Valor residual} = \text{valor de aquisição} - \text{depreciações acumuladas}$$

2.3.2.2. Plano de exploração

A demonstração de resultados por naturezas é o documento contabilístico que mostra as componentes negativas (os gastos) e as positivas (rendimentos) resultantes da exploração (Nabais *et al.*, 2011).

Segue-se a descrição realizada por Esperança *et al.* (2010) dos ganhos e proveitos mais comuns presentes numa demonstração de resultados:

- Vendas de produtos fabricados pela própria entidade, ou de mercadorias adquiridas a fornecedores, gerando um proveito de exploração.
- Prestação de serviços.
- Proveitos e ganhos financeiros, resultantes de juros obtidos, participação no capital social de outras empresas, entre outros.

Quanto aos custos e perdas, Esperança *et al.* (2010) apontam, entre outros, os seguintes aspetos:

- Fornecimentos e serviços externos, onde se destacam as subcontratações, custos com eletricidade, água, combustíveis, rendas e alugueres, seguros, comissões e honorários, entre outros.
- Custos com pessoal, ou seja, os valores relativos às remunerações pagas aos trabalhadores e os respetivos encargos sociais.
- Amortizações do exercício, que correspondem ao desgaste anual dos ativos fixos. O método mais comum para o seu cálculo é o das quotas constantes, que consiste em calcular a amortização anual dividindo o valor de aquisição do bem pela sua vida útil.
- Custos e perdas financeiras, onde se incluem os juros pagos pelos empréstimos obtidos.

2.3.2.3. Plano de financiamento

O plano de financiamento consiste na descrição e escalonamento dos empréstimos previstos para o financiamento do investimento no curto e no longo prazo, e das respetivas amortizações de capital e pagamento da dívida. A modalidade de amortização da dívida mais comum pressupõe o pagamento de prestações constantes, que incorporam reembolso de capital e pagamento de juros. De acordo com Barroso *et al.* (2009), nestas situações considera-se que:

- Os juros são pagos ao longo de todo o prazo de pagamento.
- O reembolso de capital também é realizado ao longo de todo o período de pagamento.
- O valor total da prestação é constante em cada um dos períodos.

De uma forma genérica, o quadro de amortização de empréstimo tem a seguinte estrutura:

Tabela 2.5 - Quadro de amortização de empréstimos

Período (i)	Capital em dívida no início (C_{i-1})	Juro a pagar no fim do período (j_i)	Prestação (T_i)	Amortização final do período (m_i)	Amortizações acumuladas (M_i)	Capital em dívida no final (C_i)
1						
...						
n						

Adaptado de Barroso *et al.* (2009)

O autor apresenta ainda a seguinte metodologia para o preenchimento do quadro apresentado na Tabela 2.5.

1) Cálculo do valor de cada prestação

Caso a taxa de juro seja anual e o pagamento da renda seja mensal, é necessário calcular a taxa de juro mensal, de acordo com a seguinte fórmula:

$$k_{mensal} = (1 + k_{anual})^{1/12}$$

O valor da renda mensal (T) é dado em função do capital em dívida e do fator financeiro.

$$T = \frac{C_0}{a_{n|k}}$$

Onde o fator financeiro é dado por:

$$a_{n|k} = \frac{1 - (1 + k)^{-n}}{k}$$

2) Valor a liquidar mensalmente, em juros e capital

O valor do juro a pagar no período i é dado por:

$$j_i = C_{i-1} \times T$$

O valor do capital a amortizar em cada período k resulta da expressão:

$$m_i = T - j_i$$

O preenchimento do quadro de amortizações da Tabela 2.5 permite conhecer o valor das amortizações de capital e os pagamentos de juro realizados em qualquer um dos meses ao longo do período de empréstimo.

Existem ainda dois documentos financeiros associados ao plano de financiamento: o mapa de origens e aplicações de fundos (MOAF) e o balanço previsional.

O balanço é o documento contabilístico que expressa a situação patrimonial de uma empresa em determinada data. O conjunto dos bens e direitos constitui o ativo de uma empresa. Por outro lado, as dívidas contraídas para financiar o seu ativo constituem o passivo. A diferença entre o ativo e o passivo constitui a situação patrimonial líquida, ou seja, o capital próprio (Esperança *et al.*, 2010).

Por sua vez, a MOAF é um instrumento de apoio no estudo da liquidez financeira de determinada empresa (Nabais *et al.*, 2011). O resultado final é o saldo de tesouraria, calculadas de acordo com a seguinte expressão:

$$\text{Saldo anual de tesouraria} = \text{Total origens} - \text{Total aplicações}$$

As origens podem ser internas, correspondendo aos meios libertos do projeto, ou externas, como por exemplo, o financiamento de entidades bancárias. Os fundos resultantes podem ser aplicados em capital fixo, em necessidades de fundo de maneo, no reembolso de empréstimos (capital e juros) e no pagamento de impostos sobre o rendimento (Nabais *et al.*, 2011).

2.3.3. Critérios económico-financeiros de avaliação de projetos de investimento

Em primeiro lugar, note-se que é fundamental a utilização de critérios de avaliação de projetos que tenham por base a atualização de capitais devido à existência do fator tempo (Barroso *et al.*, 2009).

Posto isto, segue-se uma descrição dos seguintes critérios:

- Valor atual líquido (VAL)
- Taxa interna de rentabilidade (TIR)
- Período de recuperação de capital (PRC)
- Valor anual equivalente (VAE)

2.3.3.1. Valor atual líquido (VAL)

O cálculo do VAL consiste em somar os *cash-flows* futuros atualizados em função da taxa de atualização considerada e subtrair-lhe o valor do investimento (Megre, 2013). Barroso *et al.*, (2009) apresentam a seguinte fórmula genérica para o cálculo deste indicador:

$$VAL = - \sum_{i=0}^n \frac{I_i}{(1+k)^i} + \sum_{k=0}^n \frac{R_i - D_i}{(1+k)^i} + \sum_{k=0}^n \frac{V_r}{(1+k)^n}$$

Em que:

I_i – Investimentos realizados no período i

R_i – Receitas de exploração do projeto no período i

D_i – Despesas de exploração do projeto no período i

V_i – Valor residual dos bens investidos no final da sua vida útil

k – Taxa de atualização

i – Período em análise

n – Número de períodos

A Tabela 2.6 resume as regras de decisão resultantes da aplicação do VAL:

Tabela 2.6 - Regras de decisão resultantes da aplicação do VAL

Regra	Decisão
$VAL > 0$	Aceitar
$VAL < 0$	Rejeitar
$VAL = 0$	Indiferença

Adaptado de Soares *et al.* (2012)

Note-se que este critério não relaciona a grandeza do investimento com a grandeza dos *cash-flows* gerados. Assim, um projeto de investimento pode ter um VAL atrativo, mas não ser interessante dado o elevado montante a investir (Megre, 2013).

2.3.3.2. Taxa interna de rentabilidade (TIR)

A TIR é a taxa à qual o VAL é nulo. Uma vez determinada, esta deve ser comparada com a taxa de atualização de capitais considerada. Assim, a TIR exige uma taxa de referência para se tomar uma decisão (Soares *et al.*, 2012).

Barroso *et al.* (2009) apresentam a seguinte fórmula genérica para a TIR:

$$TIR = - \sum_{i=0}^n \frac{I_i}{(1+k)^i} + \sum_{i=0}^n \frac{R_i - D_i}{(1+k)^i} + \sum_{i=0}^n \frac{V_r}{(1+k)^n} = 0$$

A Tabela 2.7 resume as regras de decisão resultantes da aplicação da TIR:

Tabela 2.7 - Regras de decisão resultantes da aplicação do TIR

Regra	Decisão
$TIR > k$	Aceitar
$TIR < k$	Rejeitar
$TIR = k$	Indiferença

Adaptado de Soares *et al.* (2012)

O facto de o resultado ser apresentado em fórmula de percentagem é uma vantagem evidente à utilização deste critério, no entanto, a TIR não traduz nem a dimensão nem a vida útil do projeto (Soares *et al.*, 2012). Por outro lado, para valores de investimento muito díspares não é correto tomar uma decisão baseada neste critério (Megre, 2013).

2.3.3.3. Período de recuperação do capital (PRC)

Chama-se prazo de recuperação de capital (PRC ou *payback period*) ao tempo necessário para que os *cash-flows* acumulados ao longo deste prazo igualem o capital investido (Soares *et al.*, 2012).

Barroso *et al.* (2009) apresentam a seguinte fórmula genérica para o cálculo deste indicador:

$$\sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i} = \sum_{i=0}^n \frac{I_i}{(1+k)^i}$$

De acordo com este critério, um investimento deve ser aceite caso o período de recuperação de capital seja inferior ao número de anos de vida do projeto (Soares *et al.*, 2012).

Isoladamente não reflete a rentabilidade do investimento, uma vez que não são considerados os fluxos que ocorrem após a data em que é recuperado o capital investido (Soares *et al.*, 2012). Este critério é apenas utilizado numa fase de pré-viabilidade ou como complemento de outros critérios (Megre 2013).

2.3.3.4. Valor anual equivalente (VAE)

Para obviar problemas associados a tempos de investimento diferentes ou capital de investimento e *cash-flows* distintos, pode-se converter os fluxos financeiros em anuidades, e assim obter o valor anual equivalente (Esperança *et al.*, 2010).

Megre (2013) refere que para o cálculo do VAE é necessário:

- 1) Calcula-se o VAL de cada um do projeto
- 2) Calcula-se a anuidade para o valor anterior, através do cálculo da renda

As regras de decisão são idênticas às utilizadas no VAL, ou seja, aceita-se o projeto se o valor da anuidade for positivo e rejeita-se o projeto se o valor da anuidade for negativo (Megre, 2013).

2.3.4. Análise de sensibilidade e constituição de cenários

Só em situações muito específicas é que os *cash-flows* não estão sujeitos a incerteza. Por exemplo, os preços dos produtos vendidos e os custos das mercadorias compradas estão sujeitos a variações provocadas pelo próprio mercado (Esperança *et al.*, 2010).

Os valores estimados na análise de um projeto de investimento devem ser os valores médios. Tal como se constatou anteriormente, o fator risco pode ser considerado na taxa de atualização. No entanto, a análise de risco assume um papel importante já que ocorrem desvios entre os valores estimados e os valores efetivamente observados (Esperança *et al.*, 2010).

Megre (2013) afirma que as técnicas mais utilizadas e com melhores resultados no estudo do risco são:

- Análise de sensibilidade
- Análise de probabilidades aplicada ao risco – método de Hillier Wagle
- Árvores de decisão

Quando o analista não tem possibilidade de definir uma distribuição de probabilidades, acaba por recorrer à análise de sensibilidade (Megre, 2013). Esta análise tem por objetivo perceber em que medida os critérios económico-financeiros utilizados na avaliação do projeto de investimento se alteram em consequência da modificação de uma variável do projeto (Soares *et al.*, 2012).

De acordo com Megre (2013), as variáveis que tipicamente provocam maiores variações são:

- Valor do investimento
- Duração de vida do projeto
- Mercadorias vendidas/serviços prestados
- Preço de venda
- Custo das matérias-primas principais

Este método baseia-se no pressuposto de que se pode variar um parâmetro mantendo todos os outros constantes, o que é inconcebível no mundo real. Por exemplo, o preço de venda, a quantidade vendida, a capacidade de produção e os custos variáveis estão geralmente relacionados uns com os outros. Os sistemas informáticos têm vindo a permitir um melhor ajustamento da análise de sensibilidade à realidade (Megre, 2013).

2.4. Identificação e análise de risco em gestão de projetos

Tal como referido no primeiro capítulo, um dos objetivos da presente dissertação é identificar e analisar qualitativamente os principais riscos associados às atividades do franqueado. Para o efeito, adaptou-se uma metodologia apresentada por Miguel (2013) presente no seu manual de gestão de projetos.

2.4.1. Identificação dos riscos

De acordo com Miguel (2013), esta fase consiste em determinar quais os riscos que poderão afetar o desenrolar do projeto. Para o efeito, os analistas têm à sua disposição um conjunto de técnicas e ferramentas, tais como:

- Sessões de *brainstorming*, sendo o objetivo destas reuniões obter uma lista abrangente de riscos.
- Análise de listas de riscos desenvolvidas com base em informação histórica sobre projetos similares.
- Análise de pressupostos, avaliando a sua validade. Se os pressupostos considerados forem imprecisos, incompletos ou inconsistentes, então constituem um risco para o projeto.
- Análise de causa/efeito como forma de identificar as causas dos riscos.

Desta fase deverá resultar um documento com a descrição de todos os riscos identificados.

2.4.2. Análise qualitativa do risco

A avaliação qualitativa dos riscos envolve a determinação do impacto que os riscos identificados terão nos objetivos estipulados e a respetiva probabilidade de ocorrência. Para o efeito, é utilizado o documento onde foram registados os riscos identificados (Miguel, 2013).

A avaliação da probabilidade de um risco está associada à possibilidade que este tem de ocorrer, ao passo que a avaliação do impacto caracteriza-se pelo efeito que a ocorrência desse risco terá nos objetivos delineados. Esta avaliação deve ser feita para todos os riscos identificados. A matriz de probabilidade e impacto é um dos instrumentos utilizados na avaliação qualitativa do risco (Miguel, 2013).

Note-se que é a organização que deve definir quais as combinações que resultam em risco baixo, médio e elevado (Miguel, 2013).

Impacto no atraso do processo de abertura	Alto	Risco Médio	Risco Alto	Risco Alto
	Médio	Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto
	Baixo	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Médio
		Baixa	Média	Alta
Probabilidade de Ocorrência				

Figura 2.4 - Matriz de probabilidade e impacto
Adaptado de Miguel (2013)

Capítulo 3. – Contextualização

Este capítulo pretende enquadrar todo o trabalho desenvolvido. Para o efeito, é apresentada, em primeiro lugar, uma descrição do modelo de negócio e da respetiva rede de franquia. Segue-se uma explicação detalhada ao modelo atual de aberturas, com particular atenção para as atividades que atualmente são realizadas pelo franqueado. São ainda apresentados os custos iniciais associados à implementação de loja, quer para o franqueado, quer para o franqueador.

3.1. Caracterização e evolução do modelo de negócio e da rede de franquia

3.1.1. Caracterização do modelo de negócio

O presente estudo foi realizado numa das empresa de retalho alimentar em Portugal, possuidora de várias insígnias de supermercados. De modo a introduzir os seus produtos de marca própria no comércio de proximidade, foi desenvolvido, a partir de 2011, um novo modelo de negócio em formato de *franchising*. A maioria das lojas franqueadas têm dimensões entre os cem e os quinhentos metros quadrados, estão localizadas em zonas de grande densidade populacional, ou de serviços, e com elevado tráfego pedonal. Apesar de se tratar de um negócio de *franchising*, não são cobradas quaisquer *fees* ou *royalties* aos franqueados. A fonte de receita para o franqueador reside, assim, exclusivamente na venda de artigos.

Este formato está disponível a retalhistas de pequena dimensão que queiram adaptar o seu negócio ou a empresários que se queiram estabelecer neste mercado, o que tem proporcionado uma revitalização e modernização das lojas de bairro do comércio tradicional. Os contratos de franquia são renováveis e têm uma duração de cinco anos.

Os franqueados da rede beneficiam de:

- 1) Variada gama de produtos de fornecedor e marca própria: o franqueador assume o papel de fornecedor não só para os produtos de marca própria, mas também para os produtos de marca de fornecedor.
- 2) Flexibilidade em produtos locais/regionais: reconhecendo a importância dos produtos locais/regionais no mercado de proximidade, os franqueados têm a liberdade para adquirir estes produtos junto dos seus fornecedores locais.
- 3) Sistemas informáticos idênticos e alinhados aos da entidade franqueadora: o que permite uma comunicação franqueado-franqueador eficaz e eficiente.
- 4) Partilha da plataforma logística da entidade franqueadora: os franqueados podem assim usufruir de todo o *know-how* operacional acumulado ao longo de vários anos.
- 5) Apoio inicial: tal como será detalhado neste capítulo, o franqueador presta apoio ao franqueado e assume a responsabilidade de algumas tarefas ao longo do processo de abertura.

- 6) Colaboração contínua: para cada loja é nomeado um gestor de cliente e os franqueados contam ainda com um apoio *back office* permanente.
- 7) Campanhas promocionais: preparadas pelo franqueador para toda a rede de franquia.

3.1.2. Caracterização da rede de franquia¹

No que respeita à localização, as lojas franqueadas encontram-se tanto em meios urbanos como em meios mais rurais, desde que estejam situadas em zonas de grande densidade populacional ou de serviços, e com elevado tráfego pedonal. A Tabela 3.1 apresenta o número de lojas por distrito.

Tabela 3.1 - Número de lojas por distrito

Distrito	Número de lojas	Distrito	Número de lojas
Lisboa	26	Coimbra	3
Leiria	9	Aveiro	2
Porto	8	Évora	2
Santarém	7	Beja	2
Viseu	7	Vila Real	1
Setúbal	6	Guarda	1
Portalegre	5	Bragança	1
Castelo Branco	3	Braga	1

Quanto à área de venda, as lojas têm dimensões compreendidas entre os 40 m² e os 540 m², correspondendo a dimensão média da rede a aproximadamente 190 m². A dimensão média das dez menores lojas, excluindo aquelas que têm menos de 100 m², dado que se tratam de casos muito particulares, é de 122 m² e a média das dez maiores lojas é de 363 m².

Tal como referido anteriormente, os potenciais franqueados poderão ser retalhistas que queiram adaptar a sua loja a uma loja da rede, ou empresários que pretendam entrar neste mercado. Atualmente, a percentagem de franqueados de cada um destes tipos é de aproximadamente 48% e 52%, respetivamente. A rede conta, assim, com lojas já existentes e lojas de raiz.

As duas características anteriores, dimensão da área de venda e antiguidade da loja, permitiram identificar quatro lojas tipo.

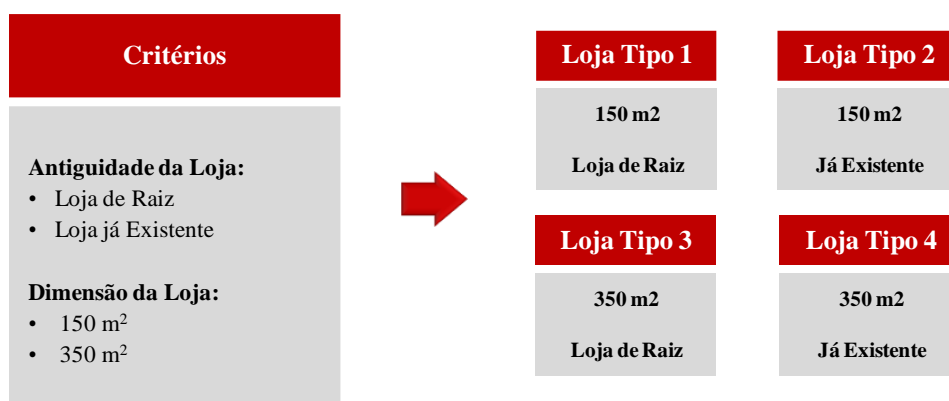


Figura 3.1 - Tipificação de lojas

¹ Foram utilizados os dados relativos às lojas em funcionamento no final de Abril de 2014 para a caracterização da rede de franquia

3.1.3. Evolução do negócio e da rede de franquia

A rede de franquia iniciou a sua expansão em 2011, ano em que abriram as primeiras dez lojas. Desde então, que a rede tem aumentado o seu ritmo de crescimento de ano para ano, tal como é possível constatar na Figura 3.2. O objetivo é que até ao final do ano 2018 estejam abertas 300 lojas.

Tratando-se de um negócio de proximidade, o franqueador pretende que a rede de franquia se encontre difundida por todo o país. De acordo com os dados recolhidos até Abril de 2014 e sintetizados na Tabela 3.1, a insígnia franqueada marca presença em dezasseis dos dezoito distritos de Portugal continental, tendo o franqueador intenção de chegar aos restantes, e também à Madeira, até ao final de 2014.

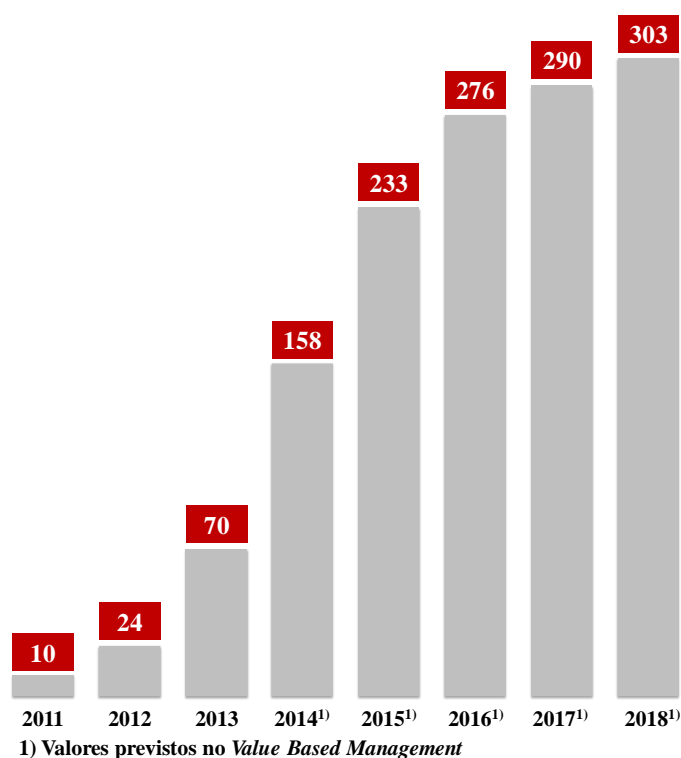


Figura 3.2 - Evolução da rede de franquia em número de lojas

A par deste crescimento da rede em número de lojas, registou-se também um aumento das vendas médias: em 2013, as vendas das lojas com mais de um ano cresceram, em média, 12,5% e, considerando toda a rede, as vendas médias por metro quadrado passaram de 1.906 € para 2.585€, o que corresponde a um aumento de 34%.

3.2. Descrição do modelo atual de aberturas

Com base nas *checklists* existentes ao momento, quer para o franqueado (anexo A), quer para a equipa de aberturas da entidade franqueadora (anexo B), elaborou-se um fluxograma resumido do processo de aberturas, que se encontra para consulta no anexo C.

A Figura 3.3 apresenta as principais responsabilidades do franqueado e do franqueador.

Franqueado	Franqueador
<ul style="list-style-type: none"> • Angariação do espaço • Pedido de financiamento e garantia bancária • Aquisição dos equipamentos de loja e dos equipamentos e sistemas informáticos • Criação da empresa • Aquisição do livro de reclamações • Aquisição de pacote de seguros • Aquisição pacote de comunicações • Certificação HACCP • Licenciamentos • Obra civil • Aumento de potência • Angariação de colaboradores • Definição de gama produtos • Validação enchimento proposto • Pagamento do enchimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação económico-financeira do espaço • Elaboração do <i>layout</i> da loja • Levantamento das necessidades de equipamentos de loja e equipamentos e sistemas informáticos • Apoio na aquisição de equipamentos de loja e de equipamentos e sistemas informáticos • Aquisição da imagem • Definição da gama de enchimento e elaboração de planogramas • Formação inicial ao franqueado e aos seus colaboradores • Definição de planos promocionais de abertura • Arrumação dos artigos na loja

Figura 3.3- Principais responsabilidades do franqueado e do franqueador

Analisando a Figura 3.3 e o fluxograma em anexo, conclui-se que o franqueado tem de tomar um conjunto de decisões fundamentais para o andamento do processo de abertura e tem à sua responsabilidade um leque alargado de atividades fulcrais que, em alguns casos, podem exigir *know-how* prévio.

Note-se que as atividades identificadas como da responsabilidade do franqueador são aplicáveis aos quatro tipos de loja identificados, no entanto, o mesmo não acontece para as atividades da responsabilidade do franqueado. Estas podem ser ou não aplicáveis, consoante se trate de uma loja de raiz ou de uma loja já existente.

Tabela 3.2 - Atividades do franqueado aplicáveis às lojas de raiz e às lojas já existentes

Atividades do franqueado	Loja de raiz	Loja já existente
Angariação do espaço	X	
Pedido de financiamento e garantia bancária	X	X
Criação da empresa	X	
Aquisição do livro de reclamações	X	
Aquisição de um pacote de seguros	X	
Aquisição de um pacote de comunicações	X	X
Certificação HACCP	X	
Licenciamentos	X	X
Obra civil	X	X
Aumento de potência	X	
Angariação de colaboradores	X	
Definição da gama de produtos	X	X
Aquisição dos equipamentos de loja	X	X
Aquisição dos equipamentos e sistemas informáticos	X	X
Pagamento do enchimento	X	X

Em seguida apresenta-se uma descrição às atividades da responsabilidade do franqueado e às atividades da responsabilidade do franqueador.

3.2.1. Responsabilidades do franqueado

As responsabilidades do franqueado foram categorizadas por afinidade, de onde resultaram três grandes grupos: aquisição de equipamentos, realização de tarefas e o enchimento.

Aquisição de equipamentos	Realização de tarefas	Enchimento
<ul style="list-style-type: none"> Equipamentos de loja Equipamentos e sistemas informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Angariação do espaço Pedido de financiamento e garantia bancária Criação da empresa Obra civil Aumento de potência Licenciamentos Aquisição do livro de reclamações Aquisição de pacote de seguros Aquisição pacote de comunicações Certificação HACCP Angariação de colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Definição da gama de produtos Validação do enchimento proposto Pagamento do enchimento

Figura 3.4 - Categorias das principais atividades do franqueado

3.2.1.1. Aquisição de equipamentos

O franqueado é responsável pela aquisição de equipamentos de dois grandes tipos: os equipamentos de loja, que podem ainda subdividir-se em equipamentos de frio, segurança, movimentação de cargas, armazenagem e exposição, apoio à operação, higiene e ambiente, administrativos e sociais e edifício e infraestruturas, e os equipamentos e sistemas informáticos, que incluem, entre outros, os computadores, os POS e as impressoras.

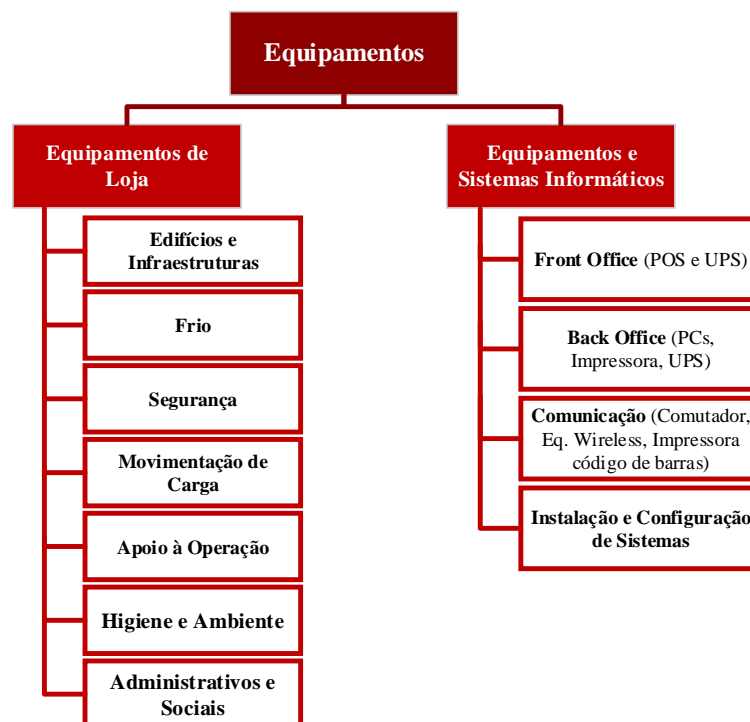


Figura 3.5 - Categorias de equipamentos adquiridos pelo franqueado

O modelo atual de aberturas permite ao franqueado optar entre dois modos distintos para a aquisição dos equipamentos de loja:

1) Entidade franqueadora é facilitadora do processo

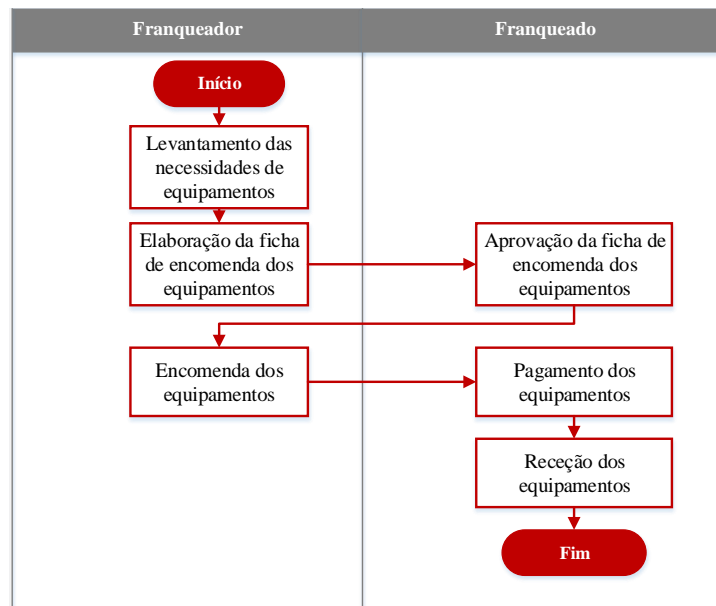


Figura 3.6 - Aquisição de equipamentos de loja: entidade franqueadora é facilitadora do processo

Nestas circunstâncias, o preço de compra dos equipamentos para o franqueado é determinado ao abrigo dos protocolos que os fornecedores têm com a entidade franqueadora.

2) Entidade franqueadora não é facilitadora do processo

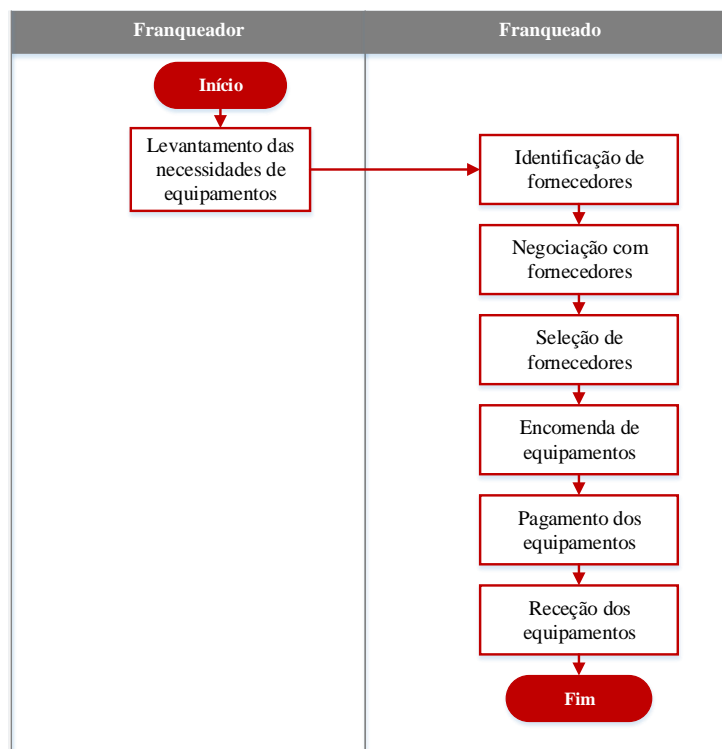


Figura 3.7 - Aquisição de equipamentos de loja: entidade franqueadora não é facilitadora do processo

Já para os equipamentos e sistemas informáticos o franqueador funciona sempre como facilitador. O processo de aquisição encontra-se esquematizado na Figura 3.8.

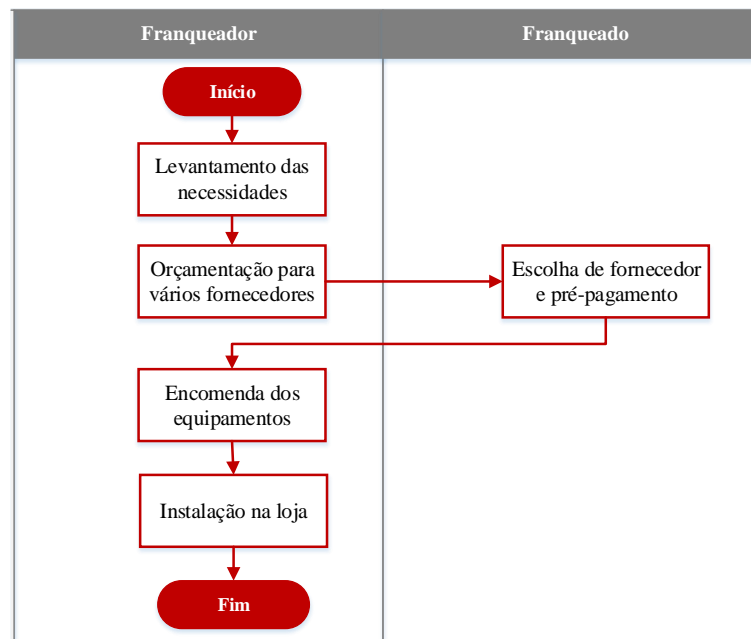


Figura 3.8 - Aquisição de equipamentos e sistemas informáticos

3.2.1.2. Realização de tarefas

Além da aquisição dos equipamentos, o franqueado é também responsável por um conjunto de tarefas indispensáveis à abertura da loja, tais como:

- Angariação do espaço
- Pedido de financiamento e garantia bancária
- Criação da empresa
- Obra civil
- Aumento de potência
- Licenciamentos
- Aquisição do livro de reclamações
- Aquisição de pacote de seguros
- Aquisição de pacote de comunicações
- Certificação HACCP
- Angariação de colaboradores

Angariação do espaço

Tipicamente, os franqueados optam por arrendar o espaço onde estabelecem a sua loja franqueada. Caso tenham a necessidade de encontrar esse mesmo local, o processo de angariação inclui fundamentalmente três passos:

- 1) Identificação de espaços já existentes, normalmente utilizados para retalho alimentar, com potencial para se tornarem lojas franqueadas;
- 2) Negociação das condições de arrendamento
- 3) Celebração do contrato de arrendamento

Para efeitos de análise, no presente documento será sempre considerada a hipótese de arrendamento.

Pedido de financiamento e garantia bancária

O financiamento assume um papel determinante para o franqueado durante o processo de abertura. Na maioria dos casos, este é pedido junto de uma instituição bancária.

Por outro lado, todos os franqueados necessitam de ter uma garantia bancária. Uma garantia bancária é *“um documento emitido pelo banco a pedido do seu cliente a favor de outrem (o beneficiário da garantia) perante o qual o banco assume a obrigação de, nos termos do texto da garantia, satisfazer determinadas obrigações se estas não forem cumpridas pontual e integralmente pelo seu cliente (o ordenador da garantia)”* (Millenium BCP, s.d.). Esta pretende proteger o franqueador do não pagamento dos artigos comprados por parte do franqueado, daí que seja sempre exigida uma garantia respeitante aos artigos comprados recorrentemente de acordo com a seguinte fórmula de cálculo:

$$\text{Valor da GB} = VL \times PP \times \text{Sazonalidade}$$

Onde:

VL: Vendas líquidas do franqueado, projetadas para um ano, dos artigos comprados ao franqueador.

PP: Prazo de pagamento, que inclui uma semana de resumo semanal, duas semanas associadas ao pagamento, e uma semana de risco.

Sazonalidade: fator sazonalidade nas lojas em que essa situação seja claramente evidente.

Caso o enchimento não seja pago na sua totalidade no momento inicial, é ainda exigida uma garantia cujo valor é igual ao montante em dívida.

Atualmente a entidade franqueadora possui protocolos de colaboração com instituições bancárias de modo a que os franqueados tenham uma maior facilidade tanto em obter financiamento, como em obter uma garantia bancária.

Criação da empresa

Através da iniciativa “Empresa na Hora” o franqueado pode constituir uma sociedade unipessoal, por quotas ou anónima no momento, num dos balcões de atendimento existentes no país, nos Espaços Empresa ou nas Conservatórias de Registo Comercial (Portal da Empresa, s.d.). O processo de criação da empresa ocorre de acordo com o fluxograma da Figura 3.9.

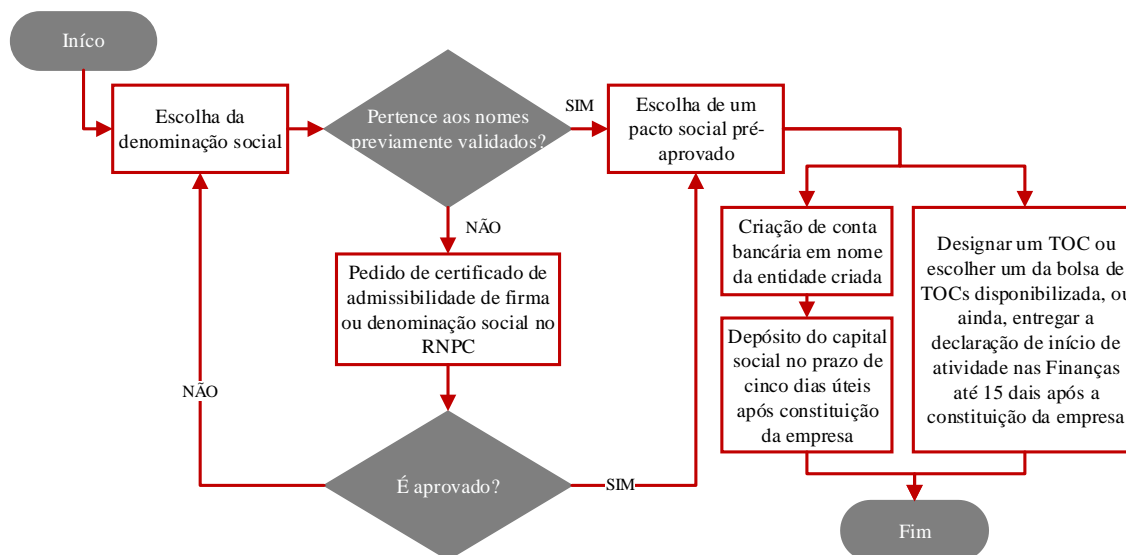


Figura 3.9 - Processo de Criação da Empresa
Adaptado de Empresa na Hora (s.d.)

- 1) Escolher uma firma da lista de firmas pré-aprovadas. As denominações disponíveis podem ser consultadas na internet ou no posto de atendimento “Empresa na Hora”. À firma pré-aprovada é possível acrescentar uma expressão alusiva à sociedade. No presente estudo considerou-se que é escolhido um dos nomes previamente validados.
- 2) Em alternativa à escolha de uma firma da lista de firmas pré-aprovadas, pode ser pedido um certificado de firma ou denominação social no Registo Nacional de Pessoas Coletivas (RNPC) e aguardar pela sua aprovação.
- 3) Escolher um dos modelos de pactos pré-aprovados, que também podem ser consultados na internet e na pasta de pactos disponibilizada nos locais de atendimento.
- 4) Pode ser indicado um Técnico Oficial de Contas ou pode ser escolhido um da bolsa de TOCs disponibilizada, no momento em que é constituída a sociedade, para entrega, em formato digital, da Declaração de Início de Atividade. Esta também pode ser entregue, devidamente preenchida e assinada pelo TOC, no prazo de 15 dias após a constituição da sociedade, num serviço das Finanças.
- 5) Abertura de uma conta, junto de uma instituição bancária, em nome da entidade criada.
- 6) O capital social deve ser depositado, no prazo máximo de cinco dias na conta bancária criada.

Obra civil

A obra civil realizada nas lojas franqueadas visa essencialmente melhorar as condições e a imagem do espaço, dependendo a dimensão da obra do estado de conservação do local e da capacidade financeira do franqueado. Regra geral, são efetuadas alterações às paredes, teto e chão. Este é um processo que inclui:

- 1) Elaboração dos projetos de especialidade por uma entidade competente para o efeito. Tipicamente, os projetos de especialidade necessários para as lojas franqueadas são água e esgotos, eletricidade e segurança e incêndio.
- 2) A entrega dos projetos de especialidade na respetiva Câmara Municipal e aguardar a sua aprovação.
- 3) Após a aprovação dos projetos de especialidade e do licenciamento da obra, a etapa seguinte é a realização da obra civil.

Note-se que não foi feita qualquer alusão ao licenciamento da obra, já que ao abrigo da Lei 60/2007 de 4 de Setembro, não é necessário pedir licença prévia às câmaras municipais desde que não se proceda a alterações ao nível da estrutura do edifício.

Aumento de potência

O aumento de potência é necessário sempre que a potência dos equipamentos a instalar na loja ultrapassa a potência para a qual o espaço está certificado. A Figura 3.10 retrata o processo que esta atividade envolve.

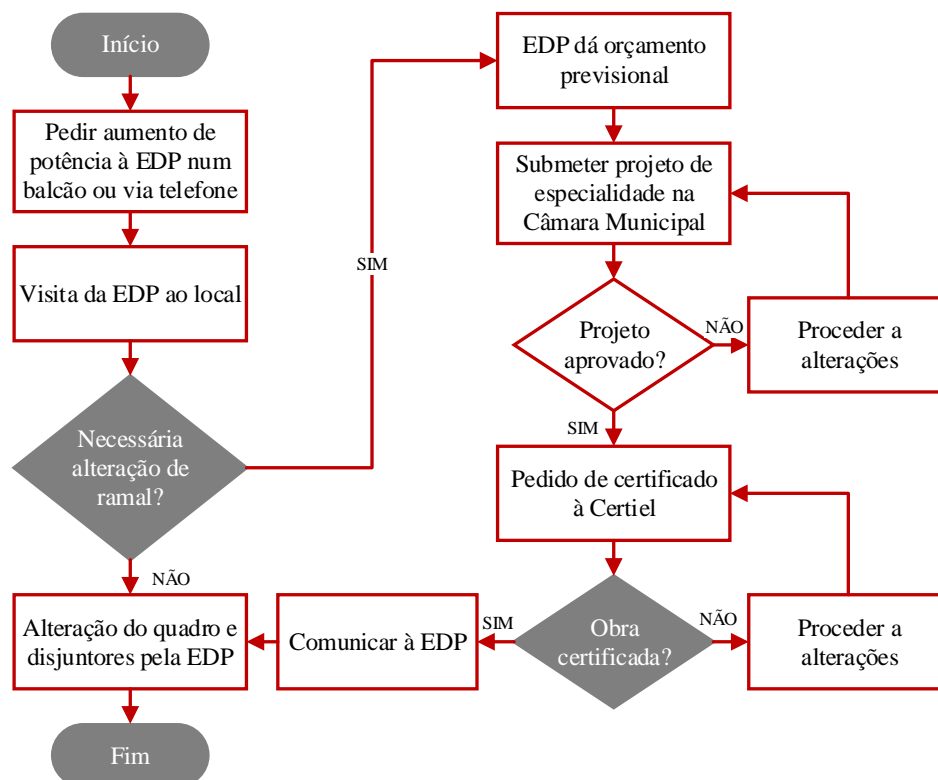


Figura 3.10 - Processo do Aumento de Potência
 Fonte: Entrevista telefónica conduzida a funcionário da EDP

Considerando que é necessária a alteração de ramal, o processo a seguir é o seguinte:

- 1) Pedir aumento de potência junto a um balcão da EDP ou via telefone.
- 2) No prazo de duas semanas após o pedido de aumento de potência, a EDP desloca-se ao local de modo a avaliar a instalação existente e as alterações que deverão ser realizadas.
- 3) Caso a EDP identifique a necessidade de alterar o ramal existente, então é dado um orçamento previsional de quanto custará a realização deste processo. Note-se que a EDP não é responsável pela realização da obra civil, o franqueado deve contratar um empreiteiro e um técnico em eletricidade competente para o efeito.
- 4) A alteração de ramal implica obra civil, que por sua vez, requer a apresentação do projeto de especialidade de eletricidade junto da respetiva Câmara Municipal.
- 5) Após a abertura do novo ramal estar concluída deve ser pedido um certificado da nova instalação à Certiel. Caso sejam identificadas não conformidades, a instalação não é certificada, é necessário proceder às alterações especificadas e tem de ser feito outro pedido de certificação junto da Certiel.
- 6) Após a certificação da instalação, a Certiel comunica essa situação à EDP.
- 7) A EDP procede às alterações do quadro e dos disjuntores de modo a adequar à potência pretendida.

Tal como é possível constatar, o processo de aumento de potência pode abarcar parte do processo obra civil anteriormente descrito, já que também pode exigir a elaboração e aprovação de projetos de especialidade, nomeadamente o de eletricidade, e a realização de obra civil. Caso o projeto de especialidade relativo à eletricidade seja entregue na Câmara Municipal antes de ser constada a necessidade de aumentar o quadro potência, este terá de ser reformulado e entregue novamente. É igualmente importante perceber quais as implicações, em termos de realização de obra, que o aumento de potência pode implicar, de modo a perceber de que forma estes dois processos (o de aumento de potência e o de obra civil) podem ser realizados em simultâneo.

Para efeitos de análise, na presente dissertação considera-se o cenário no qual é necessária a abertura de ramal, mas o projeto de especialidade necessário é entregue na câmara municipal juntamente com os projetos necessários para a obra civil, ou seja, o custo relativo ao projeto de especialidade estará incluído na obra civil e não no pedido de aumento de potência.

Licenciamentos

O Decreto-Lei n.º 48/2011 criou a iniciativa “Licenciamento zero”, que simplifica a instalação e modificação de estabelecimentos de restauração ou bebidas, comércio de bens, de prestação de serviços ou de armazenagem, eliminando certas licenças, autorizações, certificações, vistorias, entre outros (AICEP Portugal Global, s.d.).

O licenciamento zero permite um dos seguintes serviços (CM Cascais, s.d.):

- Estabelecimento - instalação
- Estabelecimento - modificação
- Estabelecimento - encerramento
- Horário de funcionamento - comunicação ou alteração
- Ocupação de espaço público - instalação de equipamento

Todos estes serviços podem ser tratados na Câmara Municipal da área do estabelecimento, ou na plataforma Portal da Empresa.

Este licenciamento é obrigatório independentemente das características da loja, no entanto existem outros que são exigidos apenas por determinadas câmaras municipais ou que dependem de determinadas especificidades (por exemplo, se a loja possui ou não cafetaria). Assim, por simplificação, será apenas considerado o licenciamento zero ao longo de todo o documento, mais concretamente, a comunicação de instalação ou modificação da atividade comercial e a comunicação do horário de funcionamento. A ocupação de espaços públicos apenas ocorre em casos muito concretos (por exemplo, existem algumas lojas que possuem uma pequena esplanada nos meses de verão), pelo que tal não será também considerado.

Aquisição do livro de reclamações

O livro de reclamações é obrigatório e permite aos clientes das lojas franqueadas registarem as suas queixas quando algo não corre bem durante a prestação do serviço/compra de produto. Este é vendido pela Casa da Moeda, Direção Geral do Consumidor, associações representativas dos vários sectores de atividade, quando autorizadas pela Direção Geral do Consumidor, e pelas entidades de controlo de mercado competentes que manifestem interesse para tal. A compra pode ser feita *online* ou num dos balcões destas entidades. Caso seja feita *online*, o requerente receberá o livro três dias após a encomenda, por outro lado, se o pedido for realizado no balcão de atendimento o livro de reclamações é entregue na hora (Decreto-Lei n.º 156/2005; Portal da Empresa, s.d.).

Aquisição de um pacote de seguros

Tipicamente, o pacote de seguros para uma loja de comércio inclui: seguro de acidentes de trabalho, seguro ao edifício e conteúdo e seguro de responsabilidade civil. Regra geral, as lojas franqueadas são arrendadas, portanto, o seguro de edifício não fica sob a responsabilidade do franqueado, mas sim, sob a responsabilidade do proprietário das instalações.

Aquisição de pacote de comunicações

No que diz respeito às comunicações, os franqueados têm de contratar um pacote que inclua interligação à infraestrutura da entidade franqueadora e acesso à internet.

Certificação HACCP

A legislação em vigor obriga a que sejam criados, aplicados e mantidos procedimentos de segurança alimentar baseados nos princípios HACCP (Regulamentos Comunitários n.º 852/2004 e 853/2004, do Parlamento Europeu e do Conselho). Para o efeito, a melhor solução para as lojas franqueadas é a contratação de uma empresa externa que faça a criação e implementação do sistema, dê formação e faça auditorias pontuais. A contratação deste serviço envolve a identificação de entidades externas competentes, a seleção de uma e a assinatura do contrato.

Angariação de colaboradores

A categoria associada aos colaboradores abrange a contratação de recursos humanos (para trabalhar na loja) e a cedência de espaços interiores, tais como o talho ou a peixaria, caso se pretenda que estes sejam explorados por terceiros. A contratação de recursos humanos envolve todas as atividades desde a identificação e escolha até à assinatura do contrato de trabalho. Por seu lado, a cedência de espaços interiores compreende a identificação de parceiros, a negociação comercial e também a assinatura de contrato. No presente documento não será explorada a situação em que são cedidos espaços da loja a terceiros.

3.2.1.3. Enchimento

O enchimento, que corresponde ao terceiro grande grupo identificado, consiste na aquisição de todo artigos para venda que a loja necessita. O processo de enchimento engloba:

- 1) Definição da gama de artigos para a loja, ou seja, o franqueado define que categorias de artigos pretende vender na sua loja e desses quais comprará ao franqueador;
- 2) Com base na gama definida pelo franqueado, é a entidade franqueadora que define a gama de artigos para o enchimento, e o respetivo orçamento, e prepara os planogramas. O processo apenas prossegue após a validação do franqueado.
- 3) Pagamento do enchimento: este pode ser feito a pronto pagamento ou metade a pronto pagamento e a restante metade em mensalidades durante doze meses. No presente estudo considera-se que o pagamento é realizado a pronto.

3.2.2. Responsabilidades do franqueador

Atualmente o franqueador dá um suporte ao longo de todo o processo de abertura, no sentido em que tenta esclarecer todas as dúvidas do franqueado, e controla os seus *timings*. Além disso, o franqueador é ainda responsável pelas atividades que se seguem.

Avaliação económico-financeira

Após o franqueado apresentar a sua proposta de espaço, o franqueador faz uma avaliação económico-financeira, concluindo acerca da sua viabilidade e sustentabilidade. Esta informação é de grande utilidade para ambos. Por um lado, o franqueado tem interesse em adquirir uma loja que lhe seja rentável, de modo a conseguir recuperar o mais rápido possível o capital investido. O franqueador, enquanto fornecedor do seu franqueado, também tem todo o interesse em que o seu espaço mantenha um bom nível de vendas e seja sustentável de modo a não prejudicar a imagem de toda a rede.

Elaboração do *layout* da loja

O franqueador possui uma equipa de arquitetos que, juntamente com a equipa comercial, desenham um novo *layout* para a loja.

Apoio na aquisição de equipamentos de loja e de equipamentos e sistemas informáticos

Tal como explicado na secção anterior, o franqueador é responsável pelo levantamento das necessidades de equipamentos do franqueado, podendo ter um papel facilitador na sua aquisição. Além disso, é responsável pela instalação dos sistemas em loja.

Aquisição da imagem

De modo a que a imagem seja consistente ao longo de toda a cadeia, o franqueador assume a responsabilidade da sua aquisição e montagem em todas as lojas franqueadas. Os elementos de imagem mais comuns são os de comunicação, sinalética, reclusos, preçários, cartazes e os seus respetivos suportes.

Definição da gama de enchimento e elaboração dos planogramas

Também já foi referido anteriormente que o franqueador é responsável pela definição da gama de enchimento, com base naquela que foi a gama definida pelo franqueado para a loja, e pela elaboração de planogramas.

Formação inicial aos franqueados e aos seus colaboradores

Este é um serviço prestado pelo franqueador aos seus franqueados e respetivos colaboradores antes do momento da abertura. É dada formação em loja, num dos supermercados do franqueador, e formação ao nível dos sistemas informáticos utilizados.

Definição dos planos promocionais de abertura

O franqueador define os planos promocionais para o momento de abertura.

Arrumação dos artigos na loja

A equipa de *merchandising*, em conjunto com a equipa de aberturas, é responsável pela arrumação dos artigos na loja, antes do momento de abertura.

3.2.3. Orçamentação das atividades identificadas

O objetivo desta secção é quantificar, em termos de custos, as atividades identificadas para o franqueado e para o franqueador. Por simplificação, não foram considerados os seguintes custos para o franqueado:

- Custos associados a deslocações.
- Custos administrativos que possam estar associados ao processo de celebração de contratos.
- Custos administrativos associados ao pedido de financiamento e ao pedido de garantia bancária.

Para a entidade franqueadora apenas serão apresentados nesta secção os custos relativos à aquisição dos elementos de imagem. Os custos associados aos pagamentos dos salários e aos fornecimentos e serviços externos são calculados no capítulo seguinte, não como uma valorização das atividades apresentadas, mas sim, por aproximação, utilizando os rácios por loja presentes no *Value Based Management* da entidade franqueadora.

3.2.3.1. Orçamentação das atividades do franqueado

Aquisição de equipamentos de loja

Em primeiro lugar, importa referir que as lojas de raiz exigem que sejam adquiridos todos os equipamentos, no entanto como as lojas já existentes são espaços já utilizados para fins de retalho alimentar, tal não é necessário.

A Tabela 3.3 apresenta o valor do investimento médio realizado em equipamentos de loja pelas lojas de raiz da rede de franquia com dimensões de 150 m² e 350 m².

Tabela 3.3 - Custo estimado para equipamentos de loja para lojas de raiz

Família	Loja de 150 m²	Loja de 350 m²
Edifícios e Infraestruturas	1 000 €	1 400 €
Frio	35 000 €	79 800 €
Segurança	3 500 €	7 280 €
Movimentação de Carga	500 €	700 €
Armazenagem e Exposição	10 000 €	24 500 €
Apoio à Operação	17 000 €	35 000 €
Higiene e Ambiente	1 200 €	2 800 €
Administrativos e Sociais	1 500 €	2 100 €
Total	69 700 €	153 580 €

Fonte: dados médios recolhidos para a rede de franquia.

Tipicamente, os franqueados proprietários de lojas já existentes têm um melhor conhecimento do mercado e optam por adquirir os equipamentos de loja, que possam estar em falta, diretamente aos fornecedores, sem que a entidade franqueadora funcione como facilitadora do processo. Por esta razão, não existem dados históricos relativos ao investimento em equipamentos para estas lojas, o que impossibilita a realização de uma análise semelhante à que foi feita para as lojas de raiz. No entanto, tendo em consideração aquelas que são as necessidades típicas ao nível de equipamentos de frio, estanteria e equipamentos administrativos para uma loja já existente apresenta-se uma estimativa de investimento necessário na Tabela 3.4.

Tabela 3.4 - Custo estimado para equipamentos de loja para lojas já existentes

Família	Loja de 150 m²	Loja de 350 m²
Frio	3 500 €	7 000 €
Armazenagem e Exposição	500 €	6 400 €
Administrativos e Sociais	950 €	1 800 €
Total	4 950 €	15 200 €

Aquisição de equipamentos e sistemas informáticos

Segue-se o orçamento típico para os equipamentos e sistemas informáticos. Regra geral, válido para as lojas de raiz e para as lojas já existentes, e independente da dimensão da loja. Este custo pode ser inferior ao apresentado, caso a loja já possua algum dos equipamentos necessários.

Tabela 3.5 - Custo estimado para equipamentos e sistemas informáticos

Equipamento/descrição	Preço Unitário	Qtd	Total
Front office			
POS	1 450 €	2	2 900 €
UPS	45 €	2	90 €
Back office			
PC back office	444 €	1	444 €
Impressora multifunções	238 €	1	238 €
UPS	92 €	1	92 €
PC p/ Servidor Unifo	365 €	1	365 €
Comunicações + Infraestrutura			
Comutador	228 €	1	228 €
PDA	887 €	1	887 €
Antena Wireless	311 €	2	622 €
Impressora de códigos de barras	872 €	1	872 €
Instalação e configuração			
Configuração POS	187 €	1	187 €
Instalação da rede	1 500 €	1	1 500 €
Total			8 425 €

Fonte: orçamento tipo apresentado aos franqueados.

Criação da empresa

Relativamente à criação da empresa foram identificados os custos que constam na Tabela 3.6.

Tabela 3.6 - Custo estimado para criação da empresa

Atividade	Custo	Observações
Certificado de admissibilidade de firma	Pedido Normal: 75 € Pedido Urgente: 150 €	Fonte: Empresa na Hora (s.d.)
Empresa na Hora	360 €	
Declaração Início Atividade	50 €	

Ao longo de todo o documento considera-se o custo associado ao pedido normal do certificado de admissibilidade de firma, apesar de este ser um custo que poderá não ocorrer, caso seja escolhido um dos nomes já previamente aprovados.

Obra civil

A Tabela 3.7 traduz os custos associados à obra civil.

Tabela 3.7 - Custo estimado para obra civil

Atividade	Custo	Observações
Elaboração dos projetos de especialidade		
Água e Esgoto	250 €	Fonte: Orçamento <i>online</i> - Melom
Segurança e Incêndio	250 €	
Eletricidade	250 €	
Aprovação dos projetos de especialidade		
Água e Esgoto	16,50 € + 1€/m ²	Fonte: Valores para CM Faro
Segurança e Incêndio	16,50 € + 1€/m ²	
Eletricidade	16,50 € + 1€/m ²	
Realização da obra		
Loja de 150 m ²	9 500 €	Fonte: Orçamento <i>online</i> - Melom
Loja de 350 m ²	17 500 €	

Os custos associados à aprovação dos projetos de especialidade são estipulados por cada Câmara Municipal, logo podem apresentar diferenças significativas face ao valor apresentado.

O custo para a realização da obra resulta de uma simulação para melhorias às paredes, teto e pavimentos de três divisões: espaço de venda, um pequeno armazém e wc. O valor apresentado é meramente indicativo, já que pode sofrer variações de caso para caso.

Aumento de potência

Os custos atribuídos ao aumento de potência encontram-se discriminados na Tabela 3.8.

Tabela 3.8 - Custo estimando para aumento de potência

Atividade	Custo	Observações
Pedido de aumento de potência à EDP	70 €	Fonte: EDP, contacto telefónico
Pedido de abertura de ramal	600 €	Valor médio apurado para a rede de franquia
Abertura de novo ramal	4 000 €	Valor médio apurado para a rede de franquia
Certificação Certiel	50 €/inspeção	Fonte: Certiel, contacto telefónico

De acordo com a descrição feita anteriormente desta atividade, apenas há a necessidade de pedir um aumento de potência quando o espaço está certificado para uma potência inferior à necessária ao funcionamento de todos os equipamentos. Além disso, o aumento de potência nem sempre implica a construção de um novo ramal. No entanto, para efeitos da análise realizada no presente estudo, considera-se o cenário em que é necessário pedir aumento de potência e construir um novo ramal.

Caso a Certiel não valide a obra realizada, é necessária uma segunda inspeção. No entanto, ao longo do trabalho desenvolvido considerou-se apenas a necessidade de uma inspeção.

Note-se que não foram considerados os custos inerentes à elaboração e aprovação do projeto de especialidade da eletricidade, uma vez que estes já foram considerados na obra civil. Na realidade, há a hipótese deste custo ocorrer novamente caso só se verifique a necessidade de aumento de

potência após a obra de melhoria já estar em curso ou concluída. No entanto, essa hipótese foi excluída da análise realizada.

Licenciamento zero

Tabela 3.9 - Custo estimado para licenciamento zero

Atividade	Custo	Observações
Licenciamento zero		
Estabelecimento – instalação	30 €	Fonte: CM Faro
Estabelecimento – modificação	30 €	Fonte: CM Faro
Comunicação horário funcionamento	Gratuito	Fonte: CM Faro

Note-se que o custo relativo à instalação será aplicado às lojas de raiz, enquanto o custo de modificação às lojas já existentes. Tal como para a aprovação dos projetos de especialidade, estes também são estipulados pelas câmaras municipais, pelo que podem apresentar variações significativas de localização para localização.

Aquisição do livro de reclamações

O livro de reclamações tem um custo de vinte euros. Considera-se que é um custo apenas aplicável às lojas de raiz.

Aquisição de um pacote de seguros

A estimativa de custos anuais realizada para os seguros, presente na Tabela 3.10, tem por base o protocolo atual que o franqueador tem com uma entidade seguradora. Para efeitos de orçamentação considera-se que o valor relativo ao primeiro ano é pago na totalidade no momento em que se celebra o contrato.

Tabela 3.10 - Estimativa de custos para seguros

Tipo de seguro	150 m ²	350 m ²
Acidentes de Trabalho	327 €	654€
Responsabilidade Civil	155 €	155 €
Conteúdo	162 €	343 €

Os custos dos seguros de acidentes de trabalho e de conteúdo são calculados de acordo com as fórmulas de cálculo apresentadas na Tabela 3.11.

Tabela 3.11 - Fórmulas de cálculo para seguros (acidentes de trabalho e conteúdo)

Tipo de Seguro	Fórmula de Cálculo	Observações
Acidentes de Trabalho	$0,00846 \times \text{Capital seguro}$	Capital Seguro = Nr. funcionários \times salário médio mensal \times 14 meses
Conteúdo	$1,36/1\,000 \times \text{Capital conteúdo}$	Capital do Conteúdo: corresponde ao valor do interior da loja (<i>stock</i> + equipamentos)

Aquisição de um pacote de comunicações

A proposta que o parceiro em comunicações apresenta atualmente aos franqueados tem um custo de 150 € de ativação. No entanto, caso o contrato seja feito por um período igual ou superior a três anos, a ativação não tem qualquer custo. Como o contrato de franquia tem a duração de cinco anos, optou-se por considerar que o contrato associado às comunicações terá a mesma duração, sendo, por isso, gratuito.

Certificação HACCP

Um dos parceiros da entidade franqueadora apresenta três modalidades distintas ao franqueado com custos anuais que variam entre os 600 € e os 960 €. Considerou-se que seria escolhido o pacote mais económico, ou seja, o de 600 €/ano e que este custo é pago na totalidade no momento em que o contrato é celebrado.

Enchimento

Para o cálculo do custo associado ao enchimento foram tidos em consideração os seguintes pressupostos:

- O custo do enchimento tem uma relação de proporcionalidade direta com área da loja. Ou seja, à partida, quanto maior a dimensão da loja, maior será o custo associado ao enchimento.
- Considerando que para as lojas existentes já existem artigos em *stock*, então, para a mesma dimensão, o custo de enchimento associado a uma loja de raiz será superior ao custo de enchimento associado a uma loja já existente.

Tendo em conta os dois pressupostos anteriores, calculou-se o custo por metro quadrado do enchimento para as lojas de raiz e para lojas já existentes, tendo em conta os dados históricos existentes. Assim, para as lojas de raiz será considerado um custo relativo ao enchimento de 228 € por metro quadrado e para as lojas já existentes será considerado um custo de 166 € por metro quadrado.

Tabela 3.12 - Custo estimado para o enchimento

	Loja de 150 m²	Loja de 350 m²
Loja de raiz	34 217 €	79 839 €
Loja já existente	24 825 €	57 925 €

Fonte: dados médios recolhidos para a rede de franquia.

Tal como já foi referido, considera-se que este valor é pago na sua totalidade no momento inicial.

3.2.3.2. Orçamentação das atividades do franqueador

Aquisição da imagem

O custo associado à imagem é suportado pelo franqueador, quer para as lojas de raiz, quer para as lojas já existentes. Os valores estimados presentes na Tabela 3.13 correspondem à média da rede para cada uma das dimensões de loja em análise.

Tabela 3.13 - Custo estimado para a imagem

	Loja de 150 m²	Loja de 350 m²
Imagem	6 500 €	22 500 €

Fonte: dados médios recolhidos para a rede de franquia.

3.2.3.3. Resumo: orçamentação por loja tipo

Seguem-se os vários custos apurados para o franqueado e para o franqueador.

Tabela 3.14 - Custo das lojas tipo para o franqueado

	Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
Equipamentos	78 125 €	13 375 €	162 005 €	23 625 €
Equipamentos de Loja	69 700 €	4 950 €	153 580 €	15 200 €
Equipamentos e Sistemas Informáticos	8 425 €	8 425 €	8 425 €	8 425 €
Realização de Tarefas	17 249 €	10 780 €	26 257 €	19 280 €
Criação da empresa	485 €		485 €	
Obra civil	10 750 €	10 750 €	19 250 €	19 250 €
Aumento de potência	4 720 €		4 720 €	
Licenciamento zero	30 €	30 €	30 €	30 €
Aquisição do livro de reclamações	20 €		20 €	
Aquisição pacote de seguros	644 €		1 152 €	
Aquisição de pacote de comunicações	- €	- €	- €	- €
Certificação HACCP	600 €		600 €	
Enchimento	34 217 €	24 825 €	79 839 €	57 925 €
Pagamento do enchimento	34 217 €	24 825 €	79 839 €	57 925 €
Total	129 590 €	48 980 €	268 100 €	100 830 €

Tabela 3.15 - Custo das lojas tipo para o franqueador

	Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
Aquisição da imagem	6 500 €	6 500 €	22 500 €	22 500 €

Está assim completa a descrição do atual modelo de aberturas, em termos de custos e de atividades que são da responsabilidade do franqueado, para cada uma das lojas tipo da rede. Para o franqueador, serão apresentados no capítulo seguinte restantes custos estimados para o momento inicial, não enquanto orçamentação das atividades apresentadas, utilizando os valores presentes no VBM.

Capítulo 4. – Análise ao modelo atual

O capítulo anterior mostra quais as responsabilidades do franqueado e do franqueador durante o processo de abertura e a sua respetiva orçamentação. Verificou-se que grande parte das atividades, bem como os seus custos, não são da responsabilidade da entidade franqueadora, o que torna o modelo atual de aberturas muito exigente para os franqueados. Na realidade, uma das vantagens do *franchising* para o franqueador é esta mesma transferência de custos e de responsabilidades. No entanto, de acordo com a revisão da literatura, dois dos fatores de atração de potenciais franqueados para a rede são o valor de investimento inicial e o nível de apoio inicial que lhes é dado pelo franqueador. Esta situação acaba por tornar-se num *tradeoff* para a entidade franqueadora, que pretende manter um custo inicial baixo, mas ao mesmo tempo atingir um ritmo de crescimento elevado. Assim sendo, importa essencialmente perceber qual o retorno que podem esperar os franqueados face ao investimento que realizam, se a entidade franqueadora tem margem para conseguir suportar um nível de investimento superior e quais as atividades, da responsabilidade do franqueado mais problemáticas, ou seja, com um maior potencial para atrasar todo o processo e consequentemente aumentar o tempo de abertura. Para o efeito, o presente capítulo expõe uma análise económico-financeira para cada loja tipo, na perspetiva do franqueado e do franqueador, e uma análise qualitativa do risco às atividades desenvolvidas pelos franqueados durante o processo de abertura.

4.1. Análise económico-financeira

Na perspetiva do franqueado, utilizou-se a metodologia associada à análise de projetos de investimento apresentada na revisão bibliográfica, com o objetivo de determinar os indicadores económico-financeiros, VAL, TIR e PRC. Pretende-se perceber até que ponto o negócio proposto pela entidade franqueadora é atrativo para potenciais franqueados e se existem oportunidades de melhoria.

Para o franqueador, o valor investido por loja no momento inicial é muito reduzido face aos *cash-flows* líquidos gerados, já que esta entidade funciona como principal fornecedor dos franqueados, tanto no momento de abertura, como nos anos de exploração. Posto isto, optou-se por calcular o VAL e o VAE por loja tipo, para avaliar o nível de *cash-flows* que estas permitem gerar. Tentou-se ainda perceber de que modo o aumento do investimento no momento inicial influencia o VAE.

4.1.1. Pressupostos e dados

Importa referir as seguintes considerações gerais:

- O período de análise contempla um ano zero associado ao investimento e cinco anos de exploração, que corresponde à duração do contrato de franquia.
- Os custos e receitas são afetados ao final de cada período, sendo considerado como momento de referência o final do ano zero.
- Foi utilizada uma taxa de atualização de 5,8% que corresponde à soma do rendimento esperado de ativos sem risco e uma taxa de risco inerente ao projeto. De acordo com um estudo da DECO (2014), depósito a doze meses rende, em média, 0,8% e foi assumida uma taxa de risco de 5%.
- Não foi considerado o efeito da inflação.
- Os dados médios recolhidos para a rede de franquia incluem todas as lojas abertas até ao final do mês de abril do presente ano.

Seguem-se os restantes dados e pressupostos assumidos, em primeiro lugar para o franqueado e em seguida para o franqueador.

4.1.1.1. Franqueado

Volume de negócios do e respetiva margem

Tabela 4.1 - Volume de negócios do franqueado e respetiva margem

Vendas/m² no ano 1	2 585 €
Crescimento das vendas ano 2	7,50%
Crescimento das vendas ano 3	5,00%
Crescimento das vendas ano 4	2,50%
Crescimento das vendas ano 5	2,00%
Margem dos artigos comprados ao franqueador	19%
Artigos comprados ao franqueador	58%
Margem dos artigos não comprados ao franqueador	35%
Artigos não comprados ao franqueador	42%

Fonte: dados médios recolhidos para a rede de franquia, à exceção dos valores para o crescimento das vendas. Para estes, são utilizados os valores apresentados aos franqueados.

Custo de exploração: fornecimentos e serviços externos

Tabela 4.2 - Custos de exploração do franqueado: fornecimentos e serviços externos

Eletricidade e água	8 €/m ²
Combustíveis	1 000 €
Material de escritório	500 €
Comunicações	840 €
Seguros	644 €
Transportes de mercadorias	150 €
Deslocações e estadias	150 €
Honorários	2 500 €
Conservação e Reparação	500 €
Publicidade e propaganda	1 000 €
Serviços bancários (custo da garantia)	3% /ano do valor da garantia

Fonte: dados médios recolhidos para a rede de franquia

Custos de exploração: gastos com pessoal**Tabela 4.3 - Custos de exploração do franqueado: gastos com pessoal**

Salário bruto mensal tributável por FTE	627,47 €
Subsídio de alimentação	89,67 €
Total bruto mensal	866 €
TSU empresa	23,75%
TSU colaborador	11%
IRS colaborador	4%
Sobretaxa IRS colaborador	3,50%
FTEs loja 150 m²	4
FTEs loja 350 m²	8

Fonte do salário mensal: estudo Visão (2013), salário médio de um operador de supermercado.

Para o cálculo do subsídio de alimentação foi considerado o valor limite não tributável de 4,27€/dia de trabalho, considerando 21 dias de trabalho.

A taxa de IRS corresponde à situação de casado, agregado familiar com dois contribuintes e um dependente.

Fonte do número de FTEs: dados médios recolhidos para a rede de franquia.

Custos de exploração do franqueado: rendas**Tabela 4.4 - Custos de exploração do franqueado: renda mensal**

Renda mensal pelo arrendamento de uma loja de 150 m²	750 €
Renda mensal pelo arrendamento de uma loja de 350 m²	1 750 €

Fonte: dados médios recolhidos para a rede de franquia.

Custos de exploração do franqueado: outros gastos e perdas**Tabela 4.5 - Custos de exploração do franqueado: outros gastos e perdas**

Quebra	1,50% das vendas líquidas
Outros custos	500 €/ano

Fonte: dados médios recolhidos para a rede de franquia.

Impostos pagos ao estado**Tabela 4.6 - Impostos pagos ao estado pelo franqueado**

IRC	26,5%
IVA médio	14,5 %

Apenas foi considerado o IVA sobre as mercadorias compradas e vendidas durante os anos associados à exploração. Não foi considerado, para efeitos de análise, o IVA sobre o investimento em capital fixo e os fornecimentos e serviços externos.

Financiamento obtido junto de instituições bancárias**Tabela 4.7 - Financiamento do franqueado obtido junto de instituições bancárias**

% Capital alheio	50,12%
Taxa de Juro Anual	4,33%

Fonte: dados médios recolhidos para a rede de franquia.

Para o cálculo das rendas mensais a pagar, considerou-se que os juros e reembolsos de capital são pagos a partir do início do ano um até ao final do ano cinco, sendo o valor da prestação constante em cada período. O valor da taxa de juro mensal equivalente é de 0,35%.

Custos iniciais

A cada um dos custos iniciais, já identificados e quantificados por loja tipo no capítulo anterior, foi atribuída a classificação que consta na Tabela 4.8. Estes custos são atribuídos ao ano zero.

Tabela 4.8 - Classificação dos custos iniciais do franqueado

Investimento em ativos fixos tangíveis	Equipamentos de loja Equipamentos informáticos Realização da obra civil Abertura do ramal
Investimento em ativos fixos intangíveis	Instalação de sistemas informáticos/redes Projetos de especialidade
Gastos do ano zero	Criação da empresa Licenciamento zero Livro de reclamações Licenciamento da obra civil Licenciamento da abertura de ramal Seguros Certificação HACPP
Necessidades de investimento em fundo de maneo	Enchimento

Necessidades de investimento em fundo de maneo

Para o apuramento das necessidades de fundo de maneo foram consideradas as seguintes rubricas:

- Necessidades cíclicas: inventários + clientes
- Recursos cíclicos: fornecedores + pagamentos ao estado

Tabela 4.9 - Dados para o cálculo das necessidades de investimento em fundo de maneo do franqueado

Ano 0		Anos 1 a 5	
Stock inicial		Stock médio	
Loja tipo 1	34 217 €	Loja tipo 1	34 217 €
Loja tipo 2	24 825 €	Loja tipo 2	34 217 €
Loja tipo 3	79 839 €	Loja tipo 3	79 839 €
Loja tipo 4	57 925 €	Loja tipo 4	79 839 €
PP Fornecedores	Pronto pagamento	PP Fornecedores	15 dias
PP Clientes	n.a.	PP Clientes	Pronto pagamento

Fonte: dados médios recolhidos para a rede de franquias.

O valor do *stock* inicial corresponde ao custo apresentado para o enchimento. O valor do *stock* médio em loja corresponde ao valor total do recheio da loja.

Para o cálculo dos pagamentos ao estado incluiu-se o valor do IVA, o IRC, a TSU paga pela entidade patronal, e a TSU e IRS do trabalhador, que apesar de pagas pelo trabalhador, são entregues ao estado pela entidade patronal.

4.1.1.2. Franqueador

Receitas e custos de exploração

Tabela 4.10 - Receitas e custos de exploração para o franqueador (percentagem sobre as vendas ao franqueado)

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Margem	11,30%	11,30%	12,25%	13,90%	15,05%	15,70%
FSEs	4,70%	4,70%	3,90%	4,50%	3,20%	3,20%
Enc. Pessoal	5,60%	5,60%	3,50%	2,50%	2,20%	2,10%
EBITDA	1,00%	1,00%	4,85%	6,90%	9,65%	10,40%

Fonte: *Value based management* da entidade franqueadora para os próximos anos. Valores apresentados pressupõem o crescimento da rede do apresentado no capítulo anterior.

Na impossibilidade de orçamentar as tarefas realizadas pela entidade franqueadora durante o processo de abertura, pressupôs-se que os rácios do ano associado ao investimento são iguais aos do primeiro ano de exploração.

Investimento em capital fixo

O investimento a realizar no momento zero diz apenas respeito à aquisição dos elementos imagem, cujo custo já foi apurado no capítulo anterior.

Necessidades de investimento em fundo de maneio

Consideraram-se as seguintes rubricas para o apuramento das necessidades de investimento em fundo de maneio:

- Necessidades cíclicas: clientes
- Recursos cíclicos: fornecedores

Note-se que, ao contrário do franqueado, para o franqueador não foram considerados os pagamentos a realizar ao estado.

Tabela 4.11 - Dados para o cálculo das necessidades de investimento em fundo de maneio do franqueador

Ano 0	Anos 1 a 5
PP Fornecedores 30 dias	PP Fornecedores 30 dias
PP Clientes Pronto pagamento	PP Clientes 15 dias

Fonte: dados médios recolhidos para a rede de franquia.

Por simplificação, considerou-se ainda que o prazo de rotação dos inventários nos anos de exploração é igual ao prazo de rotação médio em loja.

4.1.2. Loja tipo 1

A Tabela 4.12 e a Tabela 4.14 apresentam os mapas de *cash-flows* para o franqueado e para o franqueador, respetivamente. Por sua vez a Tabela 4.13 e a Tabela 4.15 apresentam os valores esperados para os indicadores em análise. Os documentos contabilísticos de suporte encontram-se no anexo D.

Tabela 4.12 - Loja tipo 1 modelo atual: mapa de *cash-flows* do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash-flow de exploração	-2 999 €	13 087 €	18 253 €	21 933 €	22 734 €	24 310 €
Meios libertos do projeto	-2 999 €	13 087 €	18 253 €	21 933 €	22 734 €	24 310 €
<i>Resultados Operacionais</i>	-2 999 €	-871 €	5 045 €	8 724 €	12 334 €	13 910 €
<i>Amortizações</i>	- €	13 958 €	13 208 €	13 208 €	10 400 €	10 400 €
Cash-flow de investimento	-126 592 €	17 972 €	2 588 €	2 402 €	1 842 €	32 323 €
Variação das NFM	-34 217 €	17 972 €	2 588 €	2 402 €	1 842 €	1 123 €
Investimento em capital fixo	-92 375 €					
Valor residual						31 200 €
Free cash-flow	-129 591 €	31 059 €	20 841 €	24 335 €	24 576 €	56 633 €

Tabela 4.13 - Loja tipo 1 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueado

Indicador	Valor
VAL	1 268 €
TIR	6,12%
PRC	Ano 4

Tabela 4.14 - Loja tipo 1 modelo atual: mapa de *cash-flows* do franqueador

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash-flow de exploração	251 €	1 878 €	8 886 €	13 168 €	18 692 €	20 526 €
Meios libertos do projeto	251 €	1 878 €	8 886 €	13 168 €	18 692 €	20 526 €
<i>Resultados Operacionais</i>	251 €	1 066 €	8 073 €	12 355 €	17 880 €	19 714 €
<i>Amortizações</i>	- €	813 €	813 €	813 €	813 €	813 €
Cash-flow de investimento	-708 €	-2 111 €	1 877 €	1 095 €	333 €	2 879 €
Variação das NFM	5 792 €	-2 111 €	1 877 €	1 095 €	333 €	441 €
Investimento em capital fixo	-6 500 €					
Valor residual						2 438 €
Free cash-flow	-457 €	-233 €	10 763 €	14 263 €	19 025 €	23 405 €

Tabela 4.15 - Loja tipo 1 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueador

Indicador	Valor
VAL	53 821 €
VAE	12 707 €

A Tabela 4.13 e a Tabela 4.15 mostram os valores esperados, tendo em conta os dados médios recolhidos. No entanto, de modo a tornar esta análise mais completa a Tabela 4.16 e a Tabela 4.17 apresentam os indicadores económico-financeiros para diferentes cenários de volume de vendas das lojas franqueadas. Foi analisado o impacto, tanto para o franqueado, como para o franqueador.

Tabela 4.16 - Loja tipo 1 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueado

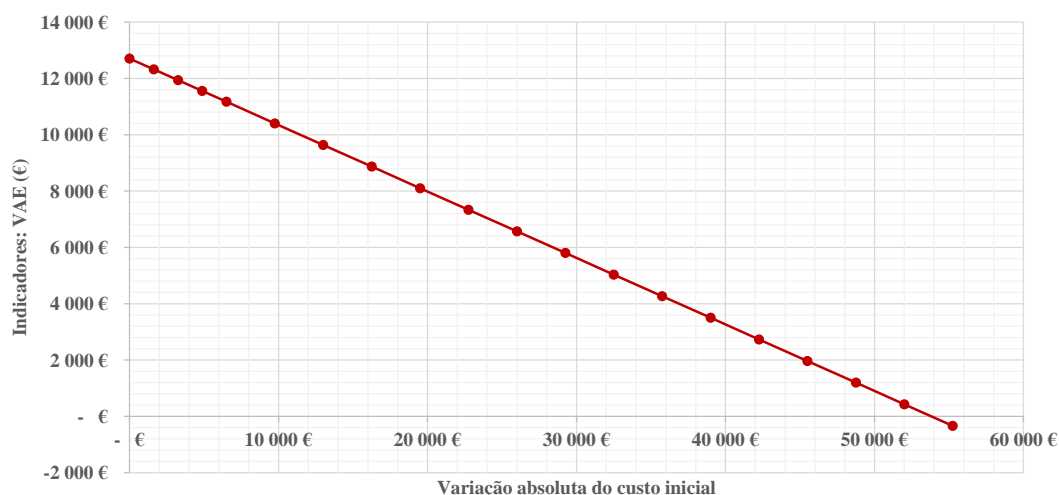
Indicador	Valor esperado	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	1 268 €	19 615 €	37 790 €	55 965 €	-18 002 €	-37 941 €	-59 117 €
TIR	6,12%	10,72%	15,18%	19,58%	1,19%	-4,06%	-9,87%
PRC	Ano 4	Ano 4	Ano 4	Ano 3	>= 5 anos	>= 5 anos	>= 5 anos

Tabela 4.17 - Loja tipo 1 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueador

Indicador	Valor esperado	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	53 821 €	57 748 €	61 675 €	65 602 €	49 894 €	45 967 €	42 040 €
VAE	12 707 €	13 635 €	14 562 €	15 489 €	11 780 €	10 853 €	9 926 €

Tal como é possível constatar, os indicadores económico-financeiros do franqueado são bastante sensíveis a possíveis variações no volume de vendas. Se o volume de vendas diminuir apenas cinco por cento, o investimento deixa de ser interessante à luz de qualquer um dos indicadores calculados. Note-se que a ordem de grandeza do VAL a cinco anos é muito inferior à ordem de grandeza do investimento realizado. Para o franqueador, este impacto não é tão evidente, em boa parte porque alguns dos produtos vendidos pelos franqueados não são comprados à entidade franqueadora.

Segue-se a Figura 4.1, onde estão retratados diferentes valores para o VAE do franqueador em função do valor do seu custo inicial. Na impossibilidade de encontrar uma taxa de amortização associada a este aumento fictício de investimento, não foi considerado o efeito das amortizações nos resultados, o que traduz a pior das situações para o franqueador.

**Figura 4.1** - Loja tipo 1: VAE em função da variação absoluta do seu custo inicial

Verifica-se que o franqueador pode aumentar o seu custo inicial em 53 821 € sem apresentar um VAE negativo. Constata-se assim que dentro deste intervalo poderá haver margem para um maior apoio financeiro aos franqueados no momento inicial.

4.1.3. Loja tipo 2

A Tabela 4.18 e a Tabela 4.20 apresentam os mapas de *cash-flows* para o franqueado e para o franqueador, respetivamente. Por sua vez a Tabela 4.19 e a Tabela 4.21 apresentam os valores esperados para os indicadores em análise. Os documentos contabilísticos de suporte encontram-se no anexo E.

Tabela 4.18 - Loja tipo 2 modelo atual: mapa de *cash-flows* do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash-flow de exploração	-530 €	11 041 €	15 976 €	19 655 €	20 457 €	22 033 €
Meios libertos do projeto	-530 €	11 041 €	15 976 €	19 655 €	20 457 €	22 033 €
<i>Resultados Operacionais</i>	-530 €	5 676 €	11 361 €	15 041 €	18 650 €	20 227 €
<i>Amortizações</i>	- €	5 365 €	4 615 €	4 615 €	1 806 €	1 806 €
Cash-flow de investimento	-48 450 €	10 374 €	3 403 €	2 314 €	1 749 €	6 445 €
Variação das NFM	-24 825 €	10 374 €	3 403 €	2 314 €	1 749 €	1 027 €
Investimento em capital fixo	-23 625 €					
Valor residual						5 419 €
Free cash-flow	-48 980 €	21 414 €	19 379 €	21 969 €	22 206 €	28 478 €

Tabela 4.19 - Loja tipo 2 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueado

Indicador	Valor
VAL	46 329 €
TIR	34,43 %
PRC	Ano 2

Tabela 4.20 - Loja tipo 2 modelo atual: mapa de *cash-flows* do franqueador

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash-flow de exploração	182 €	1 878 €	8 886 €	13 168 €	18 692 €	20 526 €
Meios libertos do projeto	182 €	1 878 €	8 886 €	13 168 €	18 692 €	20 526 €
<i>Resultados Operacionais</i>	182 €	1 066 €	8 073 €	12 355 €	17 880 €	19 714 €
<i>Amortizações</i>		813 €	813 €	813 €	813 €	813 €
Cash-flow de investimento	-2 298 €	-522 €	1 877 €	1 095 €	333 €	2 879 €
Variação das NFM	4 202 €	-522 €	1 877 €	1 095 €	333 €	441 €
Investimento em capital fixo	-6 500 €					
Valor residual						2 438 €
Free cash-flow	-2 115 €	1 357 €	10 763 €	14 263 €	19 025 €	23 405 €

Tabela 4.21 - Loja tipo 2 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueador

Indicador	Valor
VAL	53 665 €
VAE	12 671 €

A Tabela 4.22 e a Tabela 4.23 apresentam os indicadores económico-financeiros para diferentes cenários de volume de vendas.

Tabela 4.22 - Loja tipo 2 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueado

Indicador	Valor esperado	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	46 329 €	64 504 €	82 679 €	100 854 €	28 154 €	9 627 €	-9 641 €
TIR	34,43%	45,15%	55,74%	66,27%	23,51%	12,01%	-0,61%
PRC	Ano 2	Ano 2	Ano 1	Ano 1	Ano 3	Ano 4	>= 5 anos

Tabela 4.23 - Loja tipo 2 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueador

Indicador	Valor esperado	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	53 665 €	57 592 €	61 519 €	65 446 €	49 738 €	45 811 €	41 884 €
VAE	12 671 €	13 598 €	14 525 €	15 452 €	11 743 €	10 816 €	9 889 €

À semelhança das lojas do tipo um, também as lojas do tipo dois são bastante sensíveis a possíveis flutuações no volume de vendas, já que, por exemplo, o VAL, cai cerca de quarenta por cento caso o volume de vendas diminua em apenas cinco por cento. No entanto, apenas para um volume de vendas quinze por cento abaixo do esperado é que se verifica que investir numa loja do tipo dois deixa de ser viável do ponto de vista económico-financeiro. Para o franqueado, uma redução de quinze por cento nas vendas do franqueador, provoca uma redução de sensivelmente vinte por cento no VAL e no VAE.

A Figura 4.2 apresenta os vários valores que assumidos pelo VAE resultantes do aumento dos custos iniciais da entidade franqueadora.

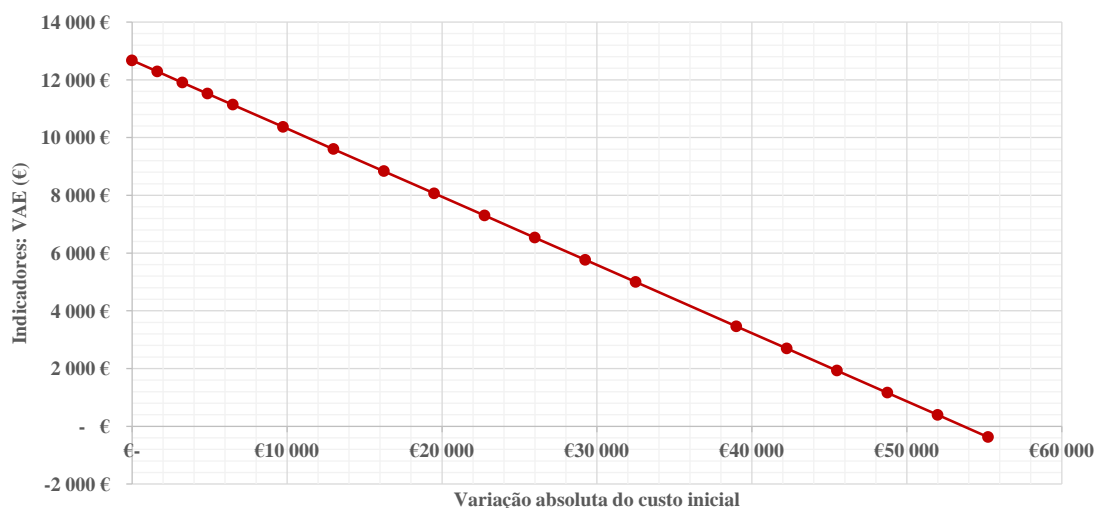


Figura 4.2 - Loja tipo 2: VAE do franqueador em função da variação absoluta do seu custo inicial

O franqueador pode aumentar os custos iniciais com uma loja do tipo dois até 53 665 € sem apresentar um VAE negativo, valor muito idêntico ao encontrado para uma loja do tipo um.

4.1.4. Loja tipo 3

A Tabela 4.24 e a Tabela 4.26 apresentam os mapas de *cash-flows* para o franqueado e para o franqueador, respetivamente. Por sua vez a Tabela 4.25 e a Tabela 4.27 apresentam os valores esperados para os indicadores em análise. Os documentos contabilísticos de suporte encontram-se no anexo F.

Tabela 4.24 - Loja tipo 3 modelo atual: mapa de *cash-flows* do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash-flow de exploração	-4 107 €	48 322 €	60 103 €	68 688 €	71 550 €	75 228 €
Meios libertos do projeto	-4 107 €	48 322 €	60 103 €	68 688 €	71 550 €	75 228 €
<i>Resultados Operacionais</i>	<i>-4 107 €</i>	<i>22 891 €</i>	<i>35 422 €</i>	<i>44 008 €</i>	<i>49 678 €</i>	<i>53 356 €</i>
<i>Amortizações</i>	<i>- €</i>	<i>25 431 €</i>	<i>24 681 €</i>	<i>24 681 €</i>	<i>21 873 €</i>	<i>21 873 €</i>
Cash-flow de investimento	-263 994 €	48 449 €	7 839 €	5 568 €	3 266 €	68 197 €
Variação das NFM	-79 839 €	48 449 €	7 839 €	5 568 €	3 266 €	2 580 €
Investimento em capital fixo	-184 155 €					
Valor residual						65 618 €
Free cash-flow	-268 101 €	96 771 €	67 942 €	74 256 €	74 817 €	143 426 €

Tabela 4.25 - Loja tipo 3 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueado

Indicador	Valor
VAL	114 667 €
TIR	19,42 %
PRC	Ano 3

Tabela 4.26 – Loja tipo 3 modelo atual: mapa de *cash-flows* do franqueador

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash-flow de exploração	587 €	4 228 €	20 579 €	30 570 €	43 460 €	47 740 €
Meios libertos do projeto	587 €	4 228 €	20 579 €	30 570 €	43 460 €	47 740 €
<i>Resultados Operacionais</i>	<i>587 €</i>	<i>2 916 €</i>	<i>19 267 €</i>	<i>29 257 €</i>	<i>42 148 €</i>	<i>46 428 €</i>
<i>Amortizações</i>		<i>1 313 €</i>	<i>1 313 €</i>	<i>1 313 €</i>	<i>1 313 €</i>	<i>1 313 €</i>
Cash-flow de investimento	3 014 €	-4 926 €	4 380 €	2 556 €	776 €	4 967 €
Variação das NFM	13 514 €	-4 926 €	4 380 €	2 556 €	776 €	1 029 €
Investimento em capital fixo	-10 500 €					
Valor residual						3 938 €
Free cash-flow	3 601 €	-698 €	24 959 €	33 126 €	44 237 €	52 707 €

Tabela 4.27 - Loja tipo 3 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueador

Indicador	Valor
VAL	128 274 €
VAE	30 286 €

A Tabela 4.25 e a Tabela 4.27 mostram os valores esperados, tendo em conta os dados médios recolhidos. No entanto, de modo a tornar esta análise mais completa a Tabela 4.28 e a Tabela 4.29 apresentam os indicadores económico-financeiros para diferentes cenários de volume de vendas das lojas franqueadas. Foi analisado o impacto, tanto para o franqueado, como para o franqueador.

Tabela 4.28 - Loja tipo 3 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueado na ótica do projeto

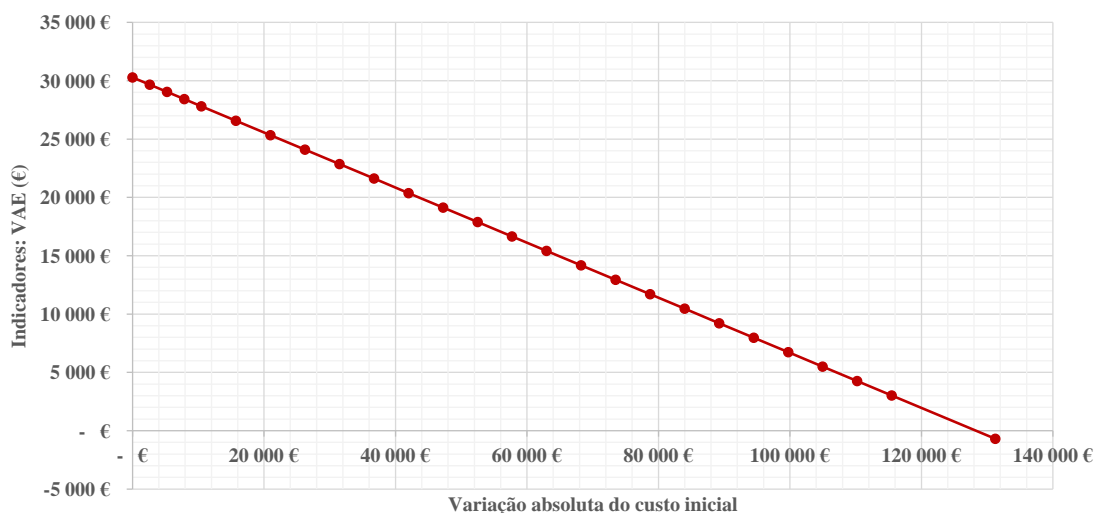
Indicador	Valor esperado	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	114 667 €	157 187 €	199 708 €	242 228 €	72 147 €	29 626 €	-13 149 €
TIR	19,42%	24,32%	29,15%	33,94%	14,45%	9,39%	4,18%
PRC	Ano 3	Ano 3	Ano 2	Ano 2	Ano 4	Ano 4	>= 5 anos

Tabela 4.29 - Loja tipo 3 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueador na ótica do projeto

Indicador	Valor esperado	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	128 274 €	137 437 €	146 600 €	155 763 €	119 111 €	109 949 €	100 786 €
VAE	30 286 €	32 450 €	34 613 €	36 777 €	28 123 €	25 960 €	23 796 €

As conclusões a retirar desta análise são em tudo semelhantes ao que já foi referido para as lojas do tipo dois. Uma diminuição de cinco por cento nas vendas previstas provoca uma redução de cinquenta por cento no VAL. Por outro lado, a viabilidade económico-financeira do investimento associado a uma loja do tipo três é posta em causa caso o volume de vendas diminua em cerca de quinze por cento. Tal como para as lojas já analisadas, o efeito para o franqueador não é tão significativo como para o franqueado.

A Figura 4.3 representa a evolução do VAE em função do custo inicial, na ótica do franqueador.

**Figura 4.3** - Loja tipo 3: VAE do franqueador em função da variação absoluta do seu custo inicial

Conclui-se que o custo inicial pode ser aumentado até 128 274 € sem que o VAE atinja um valor negativo. Um aumento dos custos iniciais na ordem dos 60 000 € faz com que o fluxo anual gerado por loja caia sensivelmente para metade.

4.1.5. Loja tipo 4

A Tabela 4.30 e a Tabela 4.32 apresentam os mapas de *cash-flows* para o franqueado e para o franqueador, respetivamente. Por sua vez a Tabela 4.31 e a Tabela 4.33 apresentam os valores esperados para os indicadores em análise. Os documentos contabilísticos de suporte encontram-se no anexo G.

Tabela 4.30 - Loja tipo 4 modelo atual: mapa de *cash-flows* do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash-flow de exploração	-1 130 €	43 606 €	55 387 €	63 972 €	66 834 €	70 512 €
Meios libertos do projeto	-1 130 €	43 606 €	55 387 €	63 972 €	66 834 €	70 512 €
<i>Resultados Operacionais</i>	<i>-1 130 €</i>	<i>35 973 €</i>	<i>48 503 €</i>	<i>57 089 €</i>	<i>62 759 €</i>	<i>66 437 €</i>
<i>Amortizações</i>	<i>- €</i>	<i>7 633 €</i>	<i>6 883 €</i>	<i>6 883 €</i>	<i>4 075 €</i>	<i>4 075 €</i>
Cash-flow de investimento	-99 700 €	32 116 €	7 662 €	5 383 €	3 074 €	14 605 €
Variação das NFM	-57 925 €	32 116 €	7 662 €	5 383 €	3 074 €	2 380 €
Investimento em capital fixo	-41 775 €					
Valor residual						12 225 €
Free cash-flow	-100 830 €	75 722 €	63 049 €	69 356 €	69 908 €	85 116 €

Tabela 4.31 - Loja tipo 4 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueado

Indicador	Valor
VAL	205 631 €
TIR	65,04%
PRC	Ano 1

Tabela 4.32 - Loja tipo 4 modelo atual: mapa de *cash-flows* do franqueador

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash-flow de exploração	426 €	4 228 €	20 579 €	30 570 €	43 460 €	47 740 €
Meios libertos do projeto	426 €	4 228 €	20 579 €	30 570 €	43 460 €	47 740 €
<i>Resultados Operacionais</i>	<i>426 €</i>	<i>2 916 €</i>	<i>19 267 €</i>	<i>29 257 €</i>	<i>42 148 €</i>	<i>46 428 €</i>
<i>Amortizações</i>		<i>1 313 €</i>	<i>1 313 €</i>	<i>1 313 €</i>	<i>1 313 €</i>	<i>1 313 €</i>
Cash-flow de investimento	-695 €	-1 217 €	4 380 €	2 556 €	776 €	4 967 €
Variação das NFM	9 805 €	-1 217 €	4 380 €	2 556 €	776 €	1 029 €
Investimento em capital fixo	-10 500 €					
Valor residual						3 938 €
Free cash-flow	-269 €	3 011 €	24 959 €	33 126 €	44 237 €	52 707 €

Tabela 4.33 - Loja tipo 4 modelo atual: indicadores económico-financeiros para o franqueador

Indicador	Valor
VAL	127 910 €
VAE	30 200 €

A Tabela 4.34 e a Tabela 4.35 apresentam os indicadores económico-financeiros para diferentes cenários de volume de vendas.

Tabela 4.34 - Loja tipo 4 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueado na ótica do projeto

Indicador	Valor esperado	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	205 631 €	248 151 €	290 671 €	333 192 €	163 110 €	120 590 €	78 070 €
TIR	65,04%	76,90%	88,77%	100,66%	53,16%	41,20%	29,07%
PRC	Ano 1	Ano 1	Ano 1	Ano 1	Ano 1	Ano 2	Ano 2

Tabela 4.35 - Loja tipo 4 modelo atual: análise de sensibilidade aos indicadores económico-financeiros do franqueador na ótica do projeto

Indicador	Valor esperado	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	127 910 €	137 073 €	146 236 €	155 399 €	118 747 €	109 584 €	100 421 €
VAE	30 200 €	32 364 €	34 527 €	36 691 €	28 037 €	25 873 €	23 710 €

Note-se que para o franqueado há novamente um nível de sensibilidade elevado ao volume de vendas, no entanto mesmo para um valor quinze por cento abaixo do esperado, o investimento numa loja do tipo quatro é económico-financeiramente viável. Tal não é de estranhar, dado que os custos iniciais para uma loja deste tipo são relativamente baixos quando comparados com o *cash-flow* que esta é capaz de gerar. Para o franqueador, uma redução de quinze por cento nas vendas do franqueado, leva a uma redução do VAL na ordem dos vinte e sete por cento, tal como também se verificava para uma loja do tipo três.

A Figura 4.4 apresenta os vários valores que assumidos pelo VAE resultantes do aumento dos custos iniciais ao cargo do franqueador.

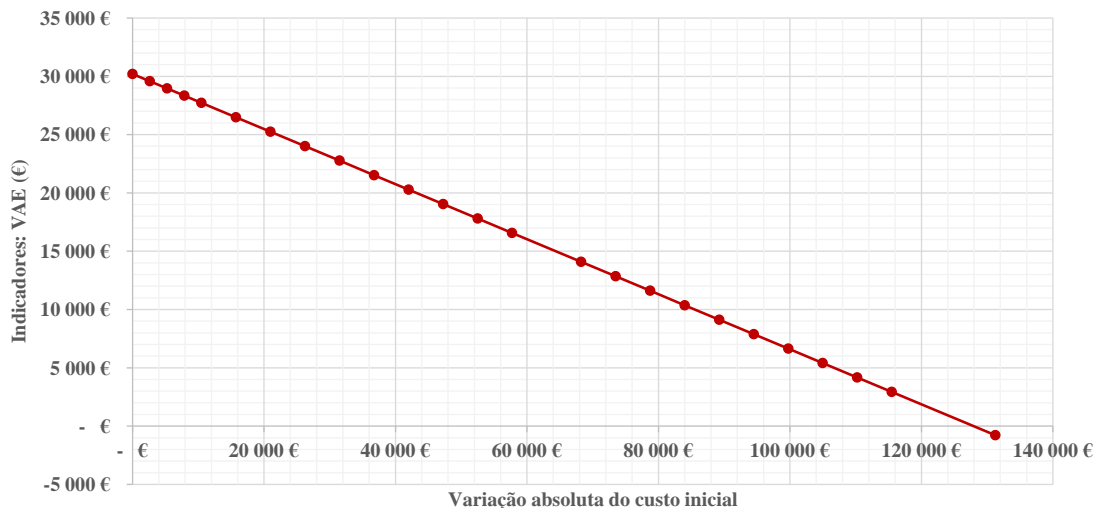


Figura 4.4 - Loja tipo 4: VAE do franqueador em função da variação absoluta do seu custo inicial

Verifica-se que o franqueador pode aumentar os custos iniciais com uma loja do tipo quatro até 127 910 € sem apresentar um VAL negativo, valor semelhante ao encontrado para uma loja do tipo três. Do mesmo modo, um aumento de 60 000 € faz com que o VAE desça para metade do seu valor atual.

4.1.6. Conclusões da análise económico-financeira

Para analisar a viabilidade económico-financeira para o franqueado foram utilizados três critérios: VAL, TIR e PRC. Concluiu-se que atualmente os quatro tipos de loja em estudo são viáveis, já que apresentam um VAL positivo, uma TIR superior à taxa de atualização considerada e o capital é recuperado nos cinco anos respeitantes à duração do contrato. Nesse sentido, este pode ser um dos argumentos que o franqueador pode utilizar na tentativa de atrair potenciais franqueados para a sua rede. Os valores esperados para os vários indicadores em cada loja tipo encontram-se na Tabela 4.36. No entanto, as lojas do tipo um apresentam um VAL relativamente baixo face ao valor do investimento realizado, e todos os indicadores estão bastante próximos do limite de viabilidade. Assim sendo, não será estranho que se tenha também chegado à conclusão que basta um volume de vendas cinco por cento inferior ao do valor médio apurado para que o investimento realizado numa loja deste tipo deixe de ser viável. As lojas do tipo dois e do tipo três, apresentam uma estrutura de *cash-flows* diferentes da loja do tipo um. Para uma loja do tipo dois, o investimento realizado é consideravelmente mais baixo do que o necessário para uma loja do tipo um, no entanto, os *cash-flows* associados à exploração são iguais. Uma loja do tipo três, exige um investimento superior mas gera *cash-flows* igualmente maiores. Ainda assim, para estes dois tipos de loja, uma redução de quinze por cento no volume de vendas levaria a que todos os indicadores económico-financeiros indicassem que este não é um projeto viável para os franqueados. Por último, as lojas do tipo quatro apresentam um nível de investimento relativamente baixo face ao nível de *cash-flows* que conseguem gerar, sendo por isso aquele que apresenta melhores indicadores económico-financeiros, continuando a ser viável no cenário mais pessimista estudado.

Tabela 4.36 - Resumo da análise económico-financeira realizada ao franqueado para o modelo atual

Indicador	Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
VAL	1 268 €	46 329 €	114 667 €	205 631 €
TIR	6,12%	34,43%	19,42%	65,04%
PRC	Ano 4	Ano 2	Ano 3	Ano 1

Para o franqueador, o cálculo dos indicadores económico-financeiros teve como principal objetivo determinar o nível de *cash-flow* gerado por loja tipo através do VAL e do VAE. Os resultados encontram-se resumidos na Tabela 4.37. Avaliou-se também o impacto resultante do aumento e da diminuição das vendas das lojas franqueadas. Para os diferentes cenários considerados observaram-se variações menos significativas nos indicadores, quando comparadas com as variações encontradas para os franqueados. Este resultado não causa qualquer estranheza, já que parte das compras dos franqueados não são realizadas à entidade franqueadora. Note-se que a redução do volume de vendas das lojas pode levar a que estas tenham uma maior dificuldade em cumprir os prazos de pagamento, o que tem consequências negativas para o franqueador, no entanto, essa situação não foi alvo de estudo. Foi ainda analisado o impacto do aumento do investimento no VAE, de modo a perceber como varia o *cash-flow* médio anual gerado por loja com o aumento dos custos iniciais e quais os limites para esse mesmo aumento. Constatou-se que o VAE é nulo quando custo incremental iguala o atual VAL por loja. Note-se que, como se trata de um aumento genérico no investimento, não é possível determinar qual a taxa de amortização a utilizar, não sendo por isso considerado o efeito das amortizações nos resultados apresentados. Este cenário, apesar de meramente hipotético, traduz a pior situação para o franqueador.

Tabela 4.37 - Resumo da análise económico-financeira realizada ao franqueador para o modelo atual

Indicador	Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
VAL	53 821 €	55 665 €	128 274 €	127 910 €
VAE	12 707 €	12 671 €	30 286 €	30 200 €

4.2. Análise qualitativa do risco às atividades desenvolvidas pelo franqueado

Tal como já referido, apesar do apoio atualmente dado pela entidade franqueadora durante o processo de abertura, a realização de atividades fundamentais e a tomada de decisões importantes estão do lado do franqueado. Assim sendo, o franqueador não consegue ter um controlo total no tempo de abertura de loja e consequentemente a taxa de crescimento da rede pode ficar aquém das expectativas. Nesse sentido, não só é importante conseguir angariar um grande número de potenciais franqueados, como também é fundamental que todo o processo de abertura ocorra de forma ágil. De modo a conseguir perceber quais as atividades mais críticas, a presente secção pretende identificar, avaliar qualitativamente e analisar os potenciais riscos do processo de abertura relativos às atividades da responsabilidade do franqueado.

4.2.1. Metodologia

Optou-se por uma avaliação qualitativa do risco, adaptando a metodologia descrita por Miguel (2013) utilizada em gestão de projetos. Seguem-se os vários passos seguidos na identificação, avaliação e análise às principais barreiras ao processo de abertura:

Passo 1 – Identificação das principais responsabilidades do franqueado durante o processo de abertura.

Passo 2 – Para cada uma das atividades anteriores, identificar, junto dos franqueados e da equipa de aberturas da entidade franqueadora, os principais riscos que podem atrasar o processo de abertura.

Passo 3 – Avaliação qualitativa do risco com base em dois critérios:

- Probabilidade de ocorrência (alta, média, baixa)
- Impacto no atraso do processo de abertura (alto, médio, baixo)

Sintetização dos resultados numa matriz de exposição ao risco, semelhante à da Figura 5.5.

Impacto no atraso do processo de abertura		Probabilidade de Ocorrência		
		Baixa	Média	Alta
	Alto	Risco Médio	Risco Alto	Risco Alto
	Médio	Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto
	Baixo	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Médio
		Baixa	Média	Alta

Figura 4.5 - Matriz de probabilidade e impacto

4.2.2. Passo 1: Principais responsabilidades do franqueado durante o processo de abertura

As principais responsabilidades do franqueado foram identificadas no capítulo anterior e sintetizadas na Figura 4.6.

Aquisição de equipamentos	Realização de tarefas	Enchimento
<ul style="list-style-type: none"> Equipamentos de loja Equipamentos e sistemas informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Angariação do espaço Pedido de financiamento e garantia bancária Criação da empresa Obra civil Aumento de potência Licenciamentos Aquisição do livro de reclamações Aquisição de pacote de seguros Aquisição pacote de comunicações Certificação HACCP Angariação de colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Definição da gama de produtos Validação do enchimento proposto Pagamento do enchimento

Figura 4.6 - Principais responsabilidades do franqueado durante o processo de abertura

4.2.3. Passo 2: Identificação dos potenciais riscos por atividade

A informação foi recolhida junto dos próprios franqueados e da equipa de aberturas da entidade franqueadora e encontra-se sintetizada na Tabela 4.38 e na Tabela 4.39.

Tabela 4.38 - Identificação dos potenciais riscos: Parte 1

Atividade/Processo	Riscos
Aquisição de equipamentos de loja e de equipamentos e sistemas informáticos	<ul style="list-style-type: none"> R1: Atraso na entrega por parte dos fornecedores R2: Atraso na tomada de decisão e adjudicação por parte do franqueado R3: Atraso no pagamento dos equipamentos R4: Equipamentos não funcionam corretamente
Angariação do espaço	<ul style="list-style-type: none"> R5: Dificuldade em encontrar espaço R6: Dificuldade de negociação R7: Desconhecimento por parte do cliente se é ou não um bom espaço
Pedido de financiamento e garantia bancária	<ul style="list-style-type: none"> R8: Franqueado não tem conhecimentos para entregar os documentos que lhe são exigidos R9: Processo demasiado burocrático R10: <i>Feedback</i> lento das entidades financeiras R11: Crédito não é concedido R12: Garantia bancária não é concedida
Criação da empresa	<ul style="list-style-type: none"> R13: Franqueado desconhece o processo R14: Não é feita a declaração de início de atividade atempadamente
Obra civil	<ul style="list-style-type: none"> R15: Atraso na adjudicação da obra R16: Derrapagem no prazo de duração da obra

Tabela 4.39 - Identificação dos potenciais riscos: Parte 1

Atividade/Processo	Riscos
Aumento de potência	<ul style="list-style-type: none"> • R17: Atraso no pedido de aumento de potência • R18: Franqueado desconhece o procedimento e os prazos • R19: A obra não é certificada à primeira
Licenciamento zero	<ul style="list-style-type: none"> • R20: Franqueado desconhece o processo de licenciamento
Aquisição do livro de reclamações	<ul style="list-style-type: none"> • R21: Franqueado desconhece o processo de aquisição
Aquisição de um pacote de seguros e Certificação HACCP	Não existem riscos significativos identificados já que os franqueados que criam uma loja de raiz optam pelos protocolos da entidade franqueadora e os franqueados com lojas já têm os seus próprios contratos.
Aquisição de um pacote de comunicações	<ul style="list-style-type: none"> • R22: Não cumprimento dos requisitos necessários nos casos em que não é escolhido o pacote da Optimus
Angariação de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • R23: Franqueado desconhece o processo • R24: Franqueado inicia o processo demasiado tarde • R25: Franqueado tem dificuldade em encontrar colaboradores
Enchimento	<ul style="list-style-type: none"> • R26: Atraso no pagamento do enchimento

4.2.4. Passo 3: Avaliação qualitativa dos riscos identificados

A avaliação qualitativa do risco foi feita com base em:

- Probabilidade de ocorrência
- Impacto no atraso do processo de abertura
 - Alto, se implicar atraso superior a três semanas
 - Médio, se implicar atraso entre uma e três semanas
 - Baixo, se implicar atraso inferior a uma semana

A definição da probabilidade de ocorrência e do atraso no processo de abertura deve ser feita com base naquela que é a experiência e o conhecimento da equipa de aberturas da entidade franqueadora.

Tabela 4.40 - Avaliação qualitativa do risco: Parte 1

Atividade/Processo	Riscos	Probabilidade	Impacto
Aquisição de equipamentos de loja e de equipamentos e sistemas informáticos	R1: Atraso na entrega por parte dos fornecedores	Baixa	Médio
	R2: Atraso na tomada de decisão e adjudicação por parte do franqueado	Média	Médio
	R3: Atraso no pagamento dos equipamentos	Média	Médio
	R4: Equipamentos não funcionam corretamente	Baixa	Médio

Tabela 4.41 - Avaliação qualitativa do risco: Parte 2

Atividade/Processo	Riscos	Probabilidade	Impacto
Angariação do espaço	R5: Dificuldade em encontrar espaço	Baixa	Médio
	R6: Dificuldade de negociação	Baixa	Médio
	R7: Desconhecimento por parte do cliente se é ou não um bom espaço	Média	Baixo
Pedido de financiamento e garantia bancária	R8: Franqueado não tem conhecimentos para entregar os documentos que lhe são exigidos	Média	Médio
	R9: Processo demasiado burocrático	Média	Médio
	R10: <i>Feedback</i> lento das entidades financeiras	Média	Médio
	R11: Crédito não é concedido	Média	Alto
	R12: Garantia bancária não é concedida	Média	Alto
Criação da empresa	R13: Franqueado desconhece o processo	Média	Baixo
	R14: Não é feita a declaração de início de atividade atempadamente	Baixa	Baixo
Obra civil	R15: Atraso na adjudicação da obra	Média	Médio
	R16: Derrapagem no prazo de duração da obra	Média	Médio
Aumento de potência	R17: Atraso no pedido de aumento de potência	Alta	Alto
	R18: Franqueado desconhece o procedimento e os prazos	Alta	Alto
	R19: A obra não é certificada à primeira	Média	Alto
Licenciamento zero	R20: Franqueado desconhece o processo de licenciamento	Média	Baixo
Aquisição do livro de reclamações	R21: Franqueado desconhece o processo de aquisição	Média	Baixo
Aquisição de um pacote de comunicações	R22: Não cumprimento dos requisitos necessários nos casos em que não é escolhido o pacote da Optimus	Baixa	Baixo
Angariação de colaboradores	R23: Franqueado desconhece o processo	Média	Baixo
	R24: Franqueado inicia o processo demasiado tarde	Média	Baixo
	R25: Franqueado tem dificuldade em encontrar colaboradores	Baixa	Médio
Enchimento	R26: Atraso no pagamento do enchimento	Baixa	Médio

Da avaliação qualitativa realizada, em termos de impacto no atraso do processo de abertura e de probabilidade de ocorrência, resulta a matriz de exposição ao risco presente na Figura 4.7. Note-se que, as células a vermelho dizem respeito a um nível alto de risco, as células a amarelo correspondem a um nível médio e as células a verde a um nível baixo.

Impacto no atraso do processo de abertura	Alto		R11, R12, R19	R17, R18
	Médio	R1, R4, R5, R6, R25	R2, R3, R8, R9, R10, R15, R16, R26	
	Baixo	R14, R22, R26	R7, R13, R20, R21, R23, R24	
		Baixa	Média	Alta
Probabilidade de Ocorrência				

Figura 4.7 - Matriz de probabilidade e impacto

4.2.5. Conclusões da análise de risco às atividades do franqueado

Assim, de acordo com a Figura 4.7 podem estar sujeitas a risco médio e a risco elevado as seguintes atividades do franqueado:

Aumento de potência: todos os riscos identificados para esta atividade têm um grande impacto no atraso do processo de abertura, caso se verifiquem. A maioria dos franqueados que pretendem abrir lojas de raiz tem experienciado problemas desta natureza. Esta é uma atividade que depende fortemente dos prazos de entidades externas, que por sua vez são longos. É, então, fundamental, que seja identificada atempadamente a necessidade de aumentar a potência, conhecer bem todo o procedimento a seguir e contratar uma equipa técnica competente de modo a que as obras realizadas sejam certificadas na primeira inspeção.

Pedido de financiamento e garantia bancária: dada a atual conjuntura económica, não é surpreendente que esta se trate de uma atividade na qual se encontram parte dos principais riscos ao processo de abertura. Muitos dos franqueados têm dificuldades em realizar corretamente um projeto de investimento completo para entregar junto da entidade financiadora, por outro lado, estas demoram imenso tempo a aprovar o crédito. Acontece que os franqueados, mesmo que tenham disponibilidade em capitais próprios, optam por esperar pela resposta da entidade financiadora para continuar com o processo de abertura. Por outro lado, as garantias bancárias também têm sido difíceis de conseguir nalguns casos.

Aquisição de equipamentos de loja e de equipamentos e sistemas informáticos: os principais problemas destas atividades estão relacionados com o tempo que os franqueados demoram, tanto a adjudicar, como a realizar os pagamentos. A não realização do pagamento aos fornecedores é impeditiva da entrega dos equipamentos. Esta situação acaba, por atrasar todo o processo de abertura.

Obra civil: A obra civil pode levantar problemas nos casos em que o franqueado leva demasiado tempo até dar início a todo o processo, ou quando a realização da própria obra civil não cumpre o prazo previamente previsto.

Capítulo 5. – Propostas de alteração ao modelo atual

Tendo em consideração as conclusões retiradas das análises realizadas no capítulo anterior, seguem-se propostas de alteração ao modelo atual de aberturas. Por um lado, pretende-se que as sugestões apresentadas tornem o modelo de negócio mais atrativo para o franqueado, de modo a conseguir um maior número de interessados em aderir à rede de franquias. Por outro lado, é importante que a entidade franqueadora tenha um papel mais ativo durante o processo de abertura, nomeadamente nas atividades identificadas como mais problemáticas, de modo a que todo o processo ocorra de um modo mais ágil.

5.1. Proposta 1: Transferência de atividades do franqueado para o franqueador e o franqueador suporta os respetivos custos

5.1.1. Formulação da proposta

Resumidamente, esta proposta consiste na transferência de um conjunto de atividades que atualmente são da responsabilidade do franqueado para o franqueador, assumindo o franqueador os seus custos.

Importa referir que existem dois grandes objetivos associados a esta proposta. Por um lado, diminuir os custos iniciais suportados pelo franqueado, tornando o modelo de negócio mais atrativo sua perspectiva, sem diminuir significativamente os *cash-flows* gerados para o franqueador. Um modelo de negócio mais interessante do ponto de vista económico-financeiro poderá aumentar o número de potenciais franqueados para a rede. Por outro lado, mitigar os principais riscos associados às atividades do franqueado durante o processo de abertura.

5.1.1.1. Seleção das atividades que poderão vir a ser transferidas para o franqueador

Na secção 4.1.1. *Responsabilidades do franqueado* foram detalhadas as principais atividades do franqueado durante o processo de abertura e foi apresentada a Figura 5.1 como síntese.

Aquisição de equipamentos	Realização de tarefas	Enchimento
<ul style="list-style-type: none">Equipamentos de lojaEquipamentos e sistemas informáticos	<ul style="list-style-type: none">Angariação do espaçoPedido de financiamento e garantia bancáriaCriação da empresaObra civilAumento de potênciaLicenciamentosAquisição do livro de reclamaçõesAquisição de pacote de segurosAquisição pacote de comunicaçõesCertificação HACCPAngariação de colaboradores	<ul style="list-style-type: none">Definição da gama de produtosValidação do enchimento propostoPagamento do enchimento

Figura 5.1 - Categorias das principais atividades do franqueado

Das atividades anteriormente apresentadas, o franqueador não pretende aumentar o seu nível de responsabilidade nas seguintes:

Angariação do espaço: apesar do franqueador estar interessado na angariação de espaços que, pelas suas características (como por exemplo a localização), são promissores em termos de volume de vendas, esta continua a ser uma responsabilidade do franqueado mesmo num modelo integrado de aberturas. Em primeiro lugar, o espaço será explorado pelo franqueado, pelo que convém que este se sinta confortável e confiante com as características da loja que vai explorar. Além disso, o franqueado nunca poderá acusar o franqueador de ter selecionado um espaço inadequado. Note-se que, tal como acontece no modelo atual, o franqueador continuará a salvaguardar os seus interesses e ao mesmo tempo a ajudar o franqueado, já que para cada espaço proposto é realizada uma análise económico-financeira.

Pedido de financiamento e garantia bancária: atualmente o franqueador possui protocolos com entidades bancárias que permitem ao franqueado obter condições mais vantajosas. Apesar do pedido de financiamento e da garantia bancária continuarem a ser da responsabilidade do franqueado, as propostas apresentadas no presente capítulo visam financiar de alguma forma o processo de abertura.

Obra civil: o franqueador não pretende investir numa obra de melhoria num espaço que não é seu por várias razões. Por um lado, caso o franqueado entre em incumprimento para com o franqueador, porque não tem condições financeiras para realizar os pagamentos, o franqueador corre o risco elevado de não conseguir recuperar o investimento que realizou. Ao contrário dos equipamentos, que poderão ser devolvidos nos casos de incumprimento, não existe qualquer forma de mitigação quando se trata de obra civil. Por outro lado, o investimento em obra civil, além de elevado, é difícil de prever, dependendo muito de caso para caso e muito suscetível de sofrer derrapagens face ao orçamentado, o que aumentaria ainda mais o risco para o franqueador. Na realidade, o pedido aumento de potência tem algumas características semelhantes com a obra civil, no entanto seu custo é relativamente mais baixo. Além disso, os problemas identificados associados a obra civil não se revelaram tão críticos enquanto barreiras durante o processo de abertura tal como acontece com o pedido de aumento de potência.

Angariação de colaboradores: a entidade franqueadora considera que deve ser o franqueado a escolher os seus próprios colaboradores, de acordo com os seus próprios critérios. O franqueador poderá funcionar como facilitador do processo, no sentido em que recomenda ex-colaboradores que tenham tido um bom desempenho ou explica ao franqueado o procedimento que este deverá seguir para a contratação.

Enchimento: o franqueador já assume um papel de apoio muito grande neste processo.

As restantes atividades do franqueado, identificadas na Figura 5.1, serão analisadas no passo seguinte e integradas nos cenários a desenvolver. Dada a semelhança em termos de implicações operacionais, a criação da empresa, o licenciamento zero, a aquisição do livro de reclamações, a aquisição de um pacote de seguros, a aquisição de um pacote de comunicações e a certificação HACCP foram agrupadas.

5.1.1.2. Implicações para o franqueador

Para cada atividade selecionada, apresenta-se uma descrição relativamente a cada um dos seguintes tópicos:

- Implicações operacionais para o franqueador e quais as principais dificuldades encontradas na integração de cada uma das atividades.
- Riscos e formas de mitigação.
- Vantagens e desvantagens para o franqueador, face ao modelo atual de aberturas.

Aquisição de equipamentos e sistemas informáticos

a) Implicações operacionais

Durante a aquisição de equipamentos e sistemas informáticos o franqueado apenas é responsável pela escolha de fornecedores e pelo pré-pagamento, o que ainda assim é uma das razões para que ocorram atrasos durante a abertura. Como todo o restante processo já é da responsabilidade do franqueador, não se prevê um aumento significativo das dificuldades operacionais caso sejam integradas das atuais responsabilidades do franqueado.

b) Riscos e formas de mitigação

Tabela 5.1 - Riscos e formas de mitigação: aquisição de equipamentos e sistemas informáticos

Riscos	Formas de Mitigação
Diminuição da atratividade dos equipamentos ao longo do tempo.	Não há forma de mitigação, já que o período de vida útil é de aproximadamente quatro/cinco anos.
Danificação propositada dos equipamentos.	Controlo por parte do gestor de cliente do estado de conservação dos equipamentos.
Caso o contrato não cumpra os cinco anos, pode haver dificuldade em recolocar os equipamentos.	A taxa de crescimento da rede de franquia é muito elevada. Por outro lado, há a possibilidade de recolocar noutras lojas próprias do grupo.

c) Vantagens e desvantagens face ao modelo atual

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> Reduz o investimento inicial do franqueado Elimina o problema do atraso na abertura pela demora na adjudicação e/ou demora no pagamento 	<ul style="list-style-type: none"> Implica investimento inicial do franqueador O franqueador não controla totalmente a utilização de equipamentos adquiridos por si

Figura 5.2 - Vantagens e desvantagens face ao modelo atual: aquisição de equipamentos e sistemas informáticos

Pedido de aumento de potência

a) Implicações operacionais

A transferência desta atividade para o franqueador implica que, após o levantamento das necessidades de equipamentos para a loja, este averigue se é necessário pedir aumento de potência, e em caso afirmativo, trate de todo o processo. Dado que o espaço não é seu, nem arrendado por si, é obrigatório que o franqueado lhe passe uma procuração na qual o designa como responsável de todas as tarefas que possam ocorrer durante o pedido de aumento de potência. Note-se que todo este processo poderá vir a consumir muito tempo e recursos à entidade franqueadora. Por outro lado, é importante que esta conheça detalhadamente todos os passos a seguir, caso contrário, não são alcançados os efeitos pretendidos. A dispersão geográfica das lojas franqueadas aumenta ainda mais a dificuldade operacional para a entidade franqueadora. No entanto, recorde-se que esta é uma das atividades mais problemáticas durante a abertura de loja.

b) Riscos e formas de mitigação

Tabela 5.2 - Riscos e formas de mitigação: pedido de aumento de potência

Riscos	Formas de Mitigação
Custo real muito superior ao orçamentado/previsto.	Não há forma de mitigação. Franqueador tem de assumir esse risco.
Consumo de demasiado tempo/recursos.	Avaliação mais detalhada das implicações operacionais e análise custo-benefício.
Dispersão geográfica das lojas pode exigir muitas deslocações.	Alocação dos membros da equipa de aberturas a regiões geográficas específicas.
Desconhecimento do processo por parte dos membros da equipa de aberturas.	Formação prévia.

c) Vantagens e desvantagens face ao modelo atual

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Reduz o investimento inicial do franqueado • Avaliação atempada da necessidade de aumento de potência pode reduzir significativamente determinados atrasos que ocorrem atualmente • Franqueador tem a garantia de que o processo ocorre de modo legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Implica investimento inicial do franqueador • Implica alocação de RH do franqueador para conduzir este processo • Introduce complexidade no processo do franqueador

Figura 5.3 - Vantagens e desvantagens face ao modelo atual: pedido de aumento de potência

Criação da empresa, licenciamento zero, aquisição do livro de reclamações, seguros, comunicações e certificação HACCP

a) Implicações operacionais

À semelhança do aumento de pedido de potência, também aqui é obrigatório que o franqueado passe uma procuração ao franqueador na qual o autoriza a tratar de todas estas atividades. No que diz respeito à aquisição de um pacote de seguros, de um pacote de comunicações e da certificação HACCP, a entidade franqueadora poderá recorrer aos seus parceiros, o que torna todo este processo relativamente simples. Por outro lado, a criação da empresa e os licenciamentos, podem exigir uma maior dificuldade operacional já que implicam uma série de deslocações, nomeadamente às respetivas câmaras municipais. Além disso, o processo de licenciamento pode não ser completamente uniforme e *standard*, o que traduz ainda um maior nível de dificuldade. Tal como no pedido de aumento de potência, é necessário que o franqueador esteja muito bem informado para que a transferência destas atividades possa surtir efeito.

b) Riscos e formas de mitigação

Tabela 5.3 - Riscos e formas de mitigação: criação da empresa, licenciamento zero, aquisição do livro de reclamações, seguros, comunicações e certificação HACCP

Riscos	Formas de Mitigação
Dispersão geográfica das lojas pode exigir muitas deslocações.	Alocação dos membros da equipa de aberturas a regiões geográficas específicas.
Desconhecimento do processo por parte dos membros da equipa de aberturas.	Estudo às exigências de cada município e formação prévia.

c) Vantagens e desvantagens face ao modelo atual

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Reduz o custo inicial do franqueado • Agilização • Franqueador tem a garantia de que são cumpridos corretamente e atempadamente todos os aspetos legais 	<ul style="list-style-type: none"> • Implica investimento inicial do franqueador • Implica alocação de RH do franqueador para conduzir este processo • Introduce complexidade no processo do franqueador

Figura 5.4 - Vantagens e desvantagens face ao modelo atual: criação da empresa, licenciamento zero, aquisição do livro de reclamações, seguros, comunicações e certificação HACCP

Aquisição de equipamentos de loja

a) Implicações operacionais

Atualmente o franqueador funciona como facilitador do processo de aquisição de equipamentos de loja na maioria dos casos. Posto isto, após o levantamento das necessidades de equipamentos, a encomenda seria feita pela entidade franqueadora e em seu nome.

b) Riscos e formas de mitigação

Tabela 5.4 - Riscos e formas de mitigação: aquisição de equipamentos de loja

Riscos	Formas de Mitigação
Diminuição da atratividade dos equipamentos ao longo do tempo.	Vida útil dos equipamentos relativamente longa (aproximadamente oito anos).
Danificação propositada dos equipamentos.	Controlo por parte do gestor de cliente do estado de conservação dos equipamentos.
Dificuldade em recolocar os equipamentos.	A taxa de crescimento da rede de franquia é muito elevada. Por outro lado, há a possibilidade de recolocar noutras lojas próprias do grupo.

c) Vantagens e desvantagens face ao modelo atual

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Reduz o investimento inicial do franqueado • Elimina o problema do atraso na abertura pela demora na adjudicação e/ou demora no pagamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Implica investimento inicial elevado do franqueador • Implica alocação de RH do franqueador para conduzir este processo

Figura 5.5 - Vantagens e desvantagens face ao modelo atual: aquisição de equipamentos de loja

5.1.1.3. Constituição de diferentes cenários

Constituição de diferentes cenários, desde o mais conservador, em termos de custos, até ao mais agressivo.

Como as lojas de raiz exigem que se realize um conjunto de atividades que não são aplicáveis às lojas já existentes, foram constituídos diferentes cenários para estes dois grupos de lojas. Os cenários definidos para as lojas de raiz encontram-se na Figura 5.6 e os cenários definidos para as lojas já existentes encontram-se na Figura 5.7.

	Modelo Atual	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4	Cenário 5
Imagem	●	●	●	●	●	●
Equipamentos e Sistemas Informáticos	○	●	●	●	●	●
Pedido de aumento de potência	○	○	●	●	●	●
Criação da empresa, licenciamento zero, livro de reclamações, seguros, comunicações e certificação HACCP	○	○	○	●	●	●
Equipamentos de Loja	○	○	○	○	● ¹⁾	●

1) Inclui equipamentos de frio
Intensidade da responsabilidade do franqueador ○ Muito Reduzida ● Elevada

Figura 5.6 - Constituição de diferentes cenários para as lojas de raiz

Tabela 5.5 - Proposta 1: custo incremental do franqueador para cada cenário (lojas de raiz)

	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4	Cenário 5
Loja tipo 1	8 425 €	13 145 €	14 924 €	49 924 €	84 624 €
Loja tipo 3	8 425 €	13 145 €	15 432 €	95 232 €	169 012 €

	Modelo Atual	Cenário 1	Cenário 6	Cenário 7
Imagem	●	●	●	●
Equipamentos e Sistemas Informáticos	○	●	●	●
Licenciamento zero e comunicações	○	○	●	●
Equipamentos de loja	○	○	○	●

Intensidade da responsabilidade do franqueador ○ Muito Reduzida ● Elevada

Figura 5.7 - Constituição de diferentes cenários para as lojas já existentes

Tabela 5.6 - Proposta 1: custo incremental do franqueador para cada cenário (lojas já existentes)

	Cenário 1	Cenário 6	Cenário 7
Loja tipo 2	8 425 €	8 455 €	13 045 €
Loja tipo 4	8 425 €	8 455 €	23 655 €

O primeiro cenário é comum tanto para as lojas já existentes, como para as lojas de raiz. Este apenas contém, além da aquisição dos elementos de imagem, que atualmente já faz parte das responsabilidades do franqueador, a aquisição de equipamentos e sistemas informáticos. Apesar de não se tratar da atividade com um maior impacto em termos de custos para o franqueado e não ser a atividade mais problemática durante o processo de abertura, um dos objetivos da entidade franqueadora, anterior à realização deste estudo, é assegurar este custo, daí que tenha sido logo incluído no primeiro cenário.

Para as lojas de raiz, em segundo lugar surge o pedido de aumento de potência. Note-se que esta é uma das atividades mais problemáticas para o franqueado durante o processo de abertura. Segue-se o conjunto de atividades, criação da empresa, licenciamento zero, aquisição do livro de reclamações, seguros, comunicações e certificação HACCP. Por último surgem dois cenários que englobam os equipamentos de loja. Como o custo dos equipamentos de frio corresponde sensivelmente a metade do custo total dos equipamentos de loja, foram criados dois cenários distintos. Apesar da transferência deste processo poder traduzir uma menor dificuldade operacional para a entidade franqueadora do que, por exemplo, os licenciamentos, surgem em último lugar dado o elevado nível de investimento que exigem.

Par as lojas já existentes, o raciocínio utilizado na criação dos diferentes cenários foi idêntico ao já descrito para as lojas de raiz. Não se optou pela divisão dos equipamentos de loja em dois cenários distintos, já que o valor total associado à globalidade destes equipamentos para uma loja já existente é muito inferior quando comparado com uma loja de raiz.

5.1.1.4. Seleção dos cenários a analisar

Verifica-se que o custo incremental associado ao cenário cinco ultrapassa o limite de investimento incremental para o franqueador encontrado no capítulo quatro. Apenas à luz desse critério, todos os outros cenários seriam possíveis. No entanto, é importante referir que os custos incrementais associados ao cenário quatro se encontram bastante próximo desse mesmo limite. Por outro lado, apesar do custo associado ao cenário três ser muito semelhante ao custo associado ao cenário dois, este exigiria um esforço operacional muito superior. Posto isto, optou-se por analisar o cenário dois para as lojas do tipo um e do tipo três. Já para as lojas do tipo dois e do tipo quatro, optou-se pelo cenário mais conservador, já que este também é aquele que tem maior probabilidade de aplicação prática no curto/médio prazo.

5.1.2. Análise ao impacto económico-financeiro da proposta

Pretende-se com esta secção analisar o impacto económico-financeiro, na perspetiva do fraqueado e na perspetiva do franqueador, dos cenários escolhidos.

Para o franqueado pretende-se perceber de que modo a redução nos custos iniciais afeta os indicadores económico financeiros (VAL, TIR e PRC). Por outro lado, pretende-se também averiguar se a viabilidade do investimento é mais resistente a variações negativas no volume de vendas previsto.

Para o franqueador também se pretende avaliar qual o impacto que o aumento do investimento tem no VAL e no VAE.

Para a realização desta análise foram utilizados exatamente os mesmos pressupostos assumidos na análise económico-financeira realizada ao modelo atual, à exceção do custo inicial suportado por ambas as entidades em estudo.

5.1.2.1. Loja tipo 1

Para uma loja do tipo um será apresentada a análise relativa ao cenário dois, ou seja, o franqueador suporta o custo relativo aos equipamentos e sistemas informáticos e pedido de aumento de potência.

A Tabela 5.7 apresenta os valores atuais dos indicadores económico-financeiros para o franqueado e as suas respetivas variações face ao cenário atual. Por sua vez, a Tabela 5.8 apresenta uma análise de sensibilidade para os valores esperados no cenário dois em função de variações no volume de vendas na loja.

Tabela 5.7 - Proposta 1 - Loja tipo 1 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueado

	Atual	Cenário 2	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	1 268 €	11 146 €	9 878 €	778,86%
TIR	6,12%	8,90%	2,78%	45,38%
PRC	Ano 4	Ano 4	0	-

Tabela 5.8 - Proposta 1 - Loja tipo 1 cenário 2: análise de sensibilidade para o franqueado

Indicador	Cenário 2	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	11 146 €	29 321 €	47 496 €	65 671 €	-7 518 €	-26 768 €	-47 197 €
TIR	8,90%	13,87%	18,75%	23,57%	3,68%	-1,84%	-7,89%
PRC	Ano 4	Ano 4	Ano 4	Ano 3	>= 5 anos	>= 5 anos	>= 5 anos

Verifica-se uma variação relativa do VAL e da TIR bastante significativa, o que é um ponto a favor da proposta em análise. No entanto, note-se que uma variação negativa de cinco por cento no valor das suas vendas continua a originar um projeto de investimento sem viabilidade económico-financeira.

Seguem-se os resultados referentes à entidade franqueadora.

Tabela 5.9 - Proposta 1 - Loja tipo 1 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueador

	Atual	Cenário 2	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	53 821 €	44 456 €	-9 365 €	-17,40%
VAE	12 707 €	10 496 €	-2 211 €	-17,40%

Tabela 5.10 - Proposta 1 - Loja tipo 1 cenário 2: análise de sensibilidade para o franqueador

Indicador	Cenário 2	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	44 456 €	48 383 €	52 310 €	56 237 €	40 529 €	36 602 €	32 675 €
VAE	10 496 €	11 424 €	12 351 €	13 278 €	9 569 €	8 642 €	7 715 €

Os indicadores do franqueador apresentam uma variação relativa de aproximadamente dezassete por cento. Este valor representa uma perda de aproximadamente dois mil euros em cada um dos cinco anos de exploração. No entanto, caso o volume de vendas da loja franqueada seja quinze por cento abaixo do valor previsto, esta perda anual ronda os cinco mil euros, menos quarenta por cento.

5.1.2.2. Loja tipo 2

Para uma loja do tipo dois será apresentada a análise relativa ao cenário um, ou seja, o franqueador suporta o custo relativo aos equipamentos e sistemas informáticos.

A Tabela 5.11 apresenta os indicadores económico-financeiros para o franqueado e as suas respetivas variações face ao cenário atual. Por sua vez, a Tabela 5.12 apresenta uma análise de sensibilidade para os valores esperados no cenário um em função de variações no volume de vendas na loja.

Tabela 5.11 - Proposta 1 - Loja tipo 2 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueado

	Atual	Cenário 1	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	46 329 €	52 877 €	6 548 €	14,13%
TIR	34,43%	44,03%	9,60%	27,87%
PRC	Ano 2	Ano 2	0	-

Tabela 5.12 - Proposta 1 - Loja tipo 2 cenário 1: análise de sensibilidade para o franqueado

Indicador	Cenário 1	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	52 877 €	71 052 €	89 227 €	107 402 €	34 702 €	16 527 €	-2 434 €
TIR	44,03%	56,68%	69,28%	81,87%	31,24%	18,16%	3,93%
PRC	Ano 2	Ano 1	Ano 1	Ano 1	Ano 2	Ano 3	>= 5 anos

Analisando a Tabela 5.11 constata-se que, em termos relativos, as variações não são tão significativas como as apresentadas anteriormente para uma loja do tipo um, ainda assim, note-se que a TIR sofre uma variação relativa de trinta por cento. Na Tabela 5.12, verifica-se ainda que, tal como acontece no modelo atual, caso o volume de vendas apresente um valor quinze por cento inferior ao previsto, o projeto deixa de ser viável do ponto de vista económico-financeiro.

Por último seguem-se os resultados referentes à entidade franqueadora.

Tabela 5.13 – Proposta 1 - Loja tipo 2 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueador

	Atual	Cenário 1	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	53 665 €	47 237 €	-6 428 €	-11,98%
VAE	12 671 €	11 153 €	-1 518 €	-11,98%

Tabela 5.14 - Proposta 1 - Loja tipo 2 cenário 1: análise de sensibilidade para o franqueador

Indicador	Cenário 1	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	47 237 €	51 164 €	55 090 €	59 017 €	43 310 €	39 383 €	35 456 €
VAE	11 153 €	12 080 €	13 007 €	13 934 €	10 226 €	9 298 €	8 371 €

Para o franqueador, o aumento dos seus custos iniciais no valor dos equipamentos e sistemas informáticos diminui o *cash-flow* líquido durante os cinco anos em doze por cento, o que pode ser visto como uma perda anual de aproximadamente mil e quinhentos euros.

5.1.2.3. Loja tipo 3

À semelhança da loja tipo um, apresenta-se a análise relativa ao cenário dois, ou seja, o franqueador suporta o custo relativo aos equipamentos e sistemas informáticos e pedido de aumento de potência.

A Tabela 5.15 apresenta os indicadores económico-financeiros para o franqueado e as suas respetivas variações face ao cenário atual. Por sua vez, a Tabela 5.16 expõe uma análise de sensibilidade para os valores esperados no cenário dois em função de variações no volume de vendas na loja.

Tabela 5.15 - Proposta 1 - Loja tipo 3 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueado

	Atual	Cenário 2	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	114 667 €	124 373 €	9 706 €	8,46%
TIR	19,42%	21,25%	1,82%	9,39%
PRC	Ano 3	Ano 3	0	-

Tabela 5.16 - Proposta 1 - Loja tipo 3 cenário 2: análise de sensibilidade para o franqueado

Indicador	Cenário 2	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	124 373 €	166 893 €	209 414 €	251 934 €	81 853 €	39 332 €	-3 146 €
TIR	21,25%	26,36%	31,41%	36,42%	16,06%	10,78%	5,40%
PRC	Ano 3	Ano 3	Ano 2	Ano 2	Ano 4	Ano 4	>= 5 anos

Para as lojas do tipo três é importante realçar que no modelo atual uma redução de quinze por cento no valor das vendas traduzia-se num projeto de investimento não viável à luz dos critérios económico-financeiros utilizados, no entanto, caso seja aplicado o cenário dois, essa situação já não se verifica.

Por último seguem-se os resultados referentes à entidade franqueadora.

Tabela 5.17 - Proposta 1 - Loja tipo 3 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueador

	Atual	Cenário 2	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	128 274 €	119 010 €	-9 265 €	-7,22%
VAE	30 286 €	28 099 €	-2 187 €	-7,22%

Tabela 5.18 - Proposta 1 - Loja tipo 3 cenário 2: análise de sensibilidade para o franqueador

Indicador	Cenário 2	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	119 010 €	128 172 €	137 335 €	146 498 €	109 847 €	100 684 €	91 521 €
VAE	28 099 €	30 262 €	32 426 €	34 589 €	25 935 €	23 772 €	21 609 €

Para o franqueador, esta proposta traduz-se numa redução do VAE em aproximadamente dois mil euros, o que representa uma diminuição relativa de aproximadamente sete por cento.

5.1.2.4. Loja tipo 4

Para uma loja do tipo quatro um será apresentada a análise relativa ao cenário um, no qual o franqueador suporta o custo relativo aos equipamentos e sistemas informáticos.

A Tabela 5.19 apresenta os indicadores económico-financeiros para o franqueado e as suas respetivas variações face ao cenário atual. Por sua vez, a Tabela 5.20 apresenta uma análise de sensibilidade para os valores esperados no cenário um em função de variações no volume de vendas na loja.

Tabela 5.19 - Proposta 1 - Loja tipo 4 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueado

	Atual	Cenário 1	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	205 631 €	212 179 €	6 548 €	3,18%
TIR	65,04%	71,76%	6,72%	10,33%
PRC	Ano 1	Ano 1	0	-

Tabela 5.20 - Proposta 1 - Loja tipo 4 cenário 1: análise de sensibilidade para o franqueado

Indicador	Cenário 1	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	212 179 €	254 699 €	297 219 €	339 740 €	169 658 €	127 138 €	84 618 €
TIR	71,76%	84,66%	97,59%	110,57%	58,87%	45,94%	32,88%
PRC	Ano 1	Ano 1	Ano 1	Ano 1	Ano 1	Ano 2	Ano 2

Note-se que este é o tipo de loja franqueada com menores dificuldades em termos de viabilidade económico-financeira, daí que as variações relativas apresentadas não sejam tão significativas como para os restantes tipos de loja.

Por último seguem-se os resultados referentes à entidade franqueadora.

Tabela 5.21 - Proposta 1 - Loja tipo 4 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueador

	Atual	Cenário 1	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	127 910 €	121 482 €	-6 428 €	-5,03%
VAE	30 200 €	28 683 €	-1 518 €	-5,03%

Tabela 5.22 – Proposta 1 - Loja tipo 4 cenário 1: análise de sensibilidade para o franqueador

Indicador	Cenário 1	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	121 482 €	130 645 €	139 807 €	148 970 €	112 319 €	103 156 €	93 993 €
VAE	28 683 €	30 846 €	33 009 €	35 173 €	26 519 €	24 356 €	22 192 €

Dado o nível de *cash-flows* atualmente gerado para os franqueadores, o aumento do investimento associado à aquisição dos equipamentos e sistemas informáticos representa uma redução de cinco por cento no VAL e no VAE.

5.1.3. Conclusões da proposta

Esta proposta consiste em transferir responsabilidades do franqueado para o franqueador, sendo o franqueador a suportar os custos. Para as lojas de raiz (tipo um e tipo três) optou-se por estudar a situação em que a entidade franqueadora passa a ser responsável pela aquisição de equipamentos e sistemas informáticas e pelo pedido de aumento de potência. Para as lojas já existentes (tipo dois e tipo quatro) o franqueador integra apenas a aquisição de sistemas e equipamentos informáticos.

Recordem-se os dois grandes objetivos:

- i) Tornar o modelo de negócio mais atrativo para os franqueados, reduzindo o nível de investimento que estes suportam no momento inicial, sem reduzir significativamente os indicadores económico-financeiros do franqueador.
- ii) Mitigar os principais riscos associados às atividades do franqueado durante o processo de abertura.

Relativamente ao primeiro objetivo apresentado, o impacto nos indicadores económico-financeiros do franqueado e do franqueador encontram-se resumidos na Tabela 5.23 e na Tabela 5.24.

Tabela 5.23 – Proposta 1: variação absoluta nos indicadores económico-financeiros do franqueador e do franqueado

		Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
Franqueado	VAL	9 878 €	6 548 €	9 706 €	6 548 €
	TIR	2,78%	9,60%	1,82%	6,72%
	PRC	0	0	0	0
Franqueador	VAL	-9 365€	-6 428 €	-9 265 €	-6 428 €
	VAE	- 2211 €	-1 518 €	-2 187 €	-1 518 €

Tabela 5.24 – Proposta 1: variação relativa nos indicadores económico-financeiros do franqueador e do franqueado

		Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
Franqueado	VAL	778,86%	14,13%	8,46%	3,18%
	TIR	45,38%	27,87%	9,39%	10,33%
Franqueador	VAL/VAE	-17,40%	-11,98%	-7,22%	-5,03%

A loja do tipo um consistia na situação mais prioritária e é também aquela que apresenta variações relativas mais significativas. No entanto, mesmo à luz do cenário proposto, o investimento não é viável caso o volume de vendas seja cinco por cento abaixo do previsto. A loja do tipo dois também consegue uma variação significativa nos seus indicadores, em particular na TIR. Por sua vez, no modelo atual, o investimento associado a uma loja do tipo três deixa de ser viável caso as vendas sejam quinze por cento inferiores ao previsto, o que não acontece no cenário estudado. As lojas do tipo quatro apresentam variações relativas pouco significativas dado o nível de *cash-flow* que já conseguem gerar face ao nível de investimento necessário. Na ótica do franqueador, as lojas do tipo um representam as variações relativas mais significativas e as lojas do tipo quatro as menos significativas.

Quanto ao segundo objetivo, note-se que se propõe a transferência, do franqueado para o franqueador, da atividade com um maior potencial para atrasar todo o processo, o pedido de aumento de potência. A integração desta atividade deve ser estudada em mais pormenor, já que aumenta a complexidade do processo de abertura do franqueador e poderá ser necessário avaliar a hipótese de aumentar a equipa de aberturas. Além disso, o seu custo pode ser muito superior ao previsto/orçamentado, pelo que transferir o pedido de aumento de potência implica que o franqueador assuma esse risco. Por outro lado, uma maior agilidade ao nível deste processo pode

reduzir significativamente determinados atrasos que se verificam atualmente e que põem em causa a expansão da rede ao ritmo pretendido. Também a aquisição de equipamentos e sistemas informáticos apresenta um risco moderado, já que caso o pagamento não seja efetuado atempadamente, os equipamentos e sistemas informáticos não são instalados, o que naturalmente tem impacto no tempo de abertura.

5.2. Proposta 2: Transferência de atividades do franqueado para o franqueador e o franqueador ajusta um modelo de pagamento com o franqueado

5.2.1. Formulação da proposta

A proposta dois é muito semelhante à proposta um, no entanto, os custos são suportados no momento inicial pelo franqueador, e depois é ajustado um modelo de pagamento com os franqueados ao longo dos anos de exploração.

Esta proposta visa encontrar um modelo de financiamento mais vantajoso para os franqueados, de modo a tornar o modelo de negócio mais atrativo. Por outro lado, tal como para a proposta um, mitigar os principais riscos associados às atividades do franqueado durante o processo de abertura.

5.2.1.1. Seleção das atividades que poderão vir a ser transferidas para o franqueador

Foram selecionadas as mesmas atividades que haviam sido escolhidas na primeira proposta apresentada, ou seja:

- Aquisição de equipamentos e sistemas informáticos
- Aquisição de equipamentos de loja
- Pedido de aumento de potência
- Criação da empresa, licenciamento zero, aquisição do livro de reclamações, seguros, comunicações e certificação HACCP

5.2.1.2. Implicações para o franqueador

As implicações operacionais para cada uma das atividades são exatamente iguais às já apresentadas na proposta anterior, com a diferença de que o franqueador ajusta um modelo de pagamento com o franqueado. Esta situação aumenta o risco para o franqueador, já que o franqueado pode entrar em incumprimento. Caso tal se verifique, poderá ser necessário recorrer à via judicial para resolver determinadas situações que se verifiquem mais complicadas, o que é também uma desvantagem adicional desta proposta.

Características do modelo de pagamento proposto:

- Não exige garantia bancária.
- Não exige taxa de juro.
- Período de carência de seis meses.
- Pagamento realizado em prestações constantes nos quatro anos e seis meses seguintes.
- Quanto aos equipamentos, estes são adquiridos pelo franqueador e vendidos pelo mesmo preço ao franqueado ao abrigo de um contrato de compra e venda a prestações com reserva de propriedade.

5.2.1.3. Constituição de diferentes cenários

Os cenários apresentados na Figura 5.6 e na Figura 5.7 são também válidos para a presente proposta. Para cada um dos cenários calculou-se a prestação mensal a pagar pelo franqueado ao franqueador e a respetiva taxa de esforço média anual dessa mesma prestação sob o *free cash-flow*.

Tabela 5.25 - Proposta 2: prestação mensal paga pelos franqueados ao franqueador (lojas de raiz)

	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4	Cenário 5
Loja tipo 1	156 €	243 €	276 €	925 €	1 567 €
Loja tipo 3	156 €	243 €	286 €	1 764 €	3 130 €

Tabela 5.26 - Proposta 2: taxa de esforço da prestação mensal paga pelos franqueados ao franqueador (lojas de raiz)

	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4	Cenário 5
Loja tipo 1	6%	10%	11%	36%	62 %
Loja tipo 3	2%	3%	4%	23%	40 %

Tabela 5.27 - Proposta 2: prestação mensal paga pelos franqueados ao franqueador (lojas já existentes)

	Cenário 1	Cenário 6	Cenário 7
Loja tipo 2	156 €	157 €	248 €
Loja tipo 4	156 €	157 €	438 €

Tabela 5.28 - Proposta 2: taxa de esforço da prestação mensal paga pelos franqueados ao franqueador (lojas já existentes)

	Cenário 1	Cenário 6	Cenário 7
Loja tipo 2	8%	8%	12%
Loja tipo 4	2%	2%	7%

5.2.1.4. Seleção dos cenários a estudar

Tendo em consideração que o franqueador pretende correr o menor risco possível associado ao incumprimento por parte do franqueado, foram excluídas as hipóteses relativas aos cenários quatro e cinco para as lojas do tipo um e do tipo três (apresentam taxas de esforço superiores a 20%). As diferenças encontradas entre o cenário três e o cenário dois são pouco significativas, mas como já foi referido na proposta um, o cenário três acresce significativamente o nível de dificuldade operacional, pelo que se optou por estudar o cenário dois. Para as lojas já existentes foi novamente selecionado o cenário um, já que este é aquele com maior probabilidade de ser colocado em prática no curto/médio prazo.

5.2.2. Análise ao impacto económico-financeiro da proposta

Pretende-se com esta secção analisar o impacto económico-financeiro, na perspetiva do franqueado e na perspetiva do franqueador, dos cenários escolhidos. À semelhança da análise anterior, para o franqueado esse impacto será medido através da variação do VAL, TIR e PRC, e para o franqueador utilizando o VAL e o VAE.

São considerados os seguintes pressupostos:

- Entidade franqueadora compra os equipamentos a pronto aos fornecedores e vende as prestações ao franqueado pelo mesmo preço.
- O usufruto e todos os riscos associados à utilização dos equipamentos são transferidos imediatamente para o franqueador. A cláusula de reserva de propriedade apenas visa ser uma segurança para a entidade franqueadora em caso de incumprimento.
- Contabilisticamente, todas as ações de compra e venda são registadas no momento em que ocorrem, ou seja, no ano zero.
- O pagamento das prestações que o franqueado realiza ao franqueador passa a incorporar a componente dos fornecedores que entra para o cálculo das necessidades de fundo de maneiio.
- O recebimento das prestações que o franqueador recebe do franqueado é registado passa a incorporar a componente clientes que entra para o cálculo das necessidades de fundo de maneiio.

5.2.2.1. Loja tipo 1

Para uma loja do tipo um será apresentada a análise relativa ao cenário dois, ou seja, o franqueador suporta o custo relativo aos equipamentos e sistemas informáticos e pedido de aumento de potência.

A Tabela 5.29 e a Tabela 5.30 apresentam os indicadores económico-financeiros para o franqueado e as respetivas variações encontradas face aos resultados da análise económico-financeira do modelo atual.

Tabela 5.29 – Proposta 2 - Loja tipo 1 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueado

	Atual	Cenário 2	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	1 268 €	3 966 €	2 697 €	212,70%
TIR	6,12%	6,81%	0,69%	11,29%
PRC	Ano 4	Ano 4	0	-

Tabela 5.30 – Proposta 2 - Loja tipo 1 cenário 2: análise de sensibilidade para o franqueado

Indicador	Cenário 2	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	3 966 €	22 316 €	40 491 €	58 666 €	-15 306 €	-35 247 €	-56 425 €
TIR	6,81%	11,43%	15,92%	20,33%	1,85%	-3,43%	-9,27%
PRC	Ano 4	Ano 4	Ano 4	Ano 3	>= 5 anos	>= 5 anos	>= 5 anos

O modelo de pagamento proposto visa favorecer os interesses do franqueado e ser uma melhor opção quando comparado com as condições de um empréstimo bancário. No entanto, o cenário dois é pouco abrangente, tendo em conta a dimensão total do investimento. Daí que para uma loja do tipo um apenas se consiga uma variação absoluta do VAL na ordem dos dois mil e setecentos euros e um aumento absoluto da TIR inferior a um ponto percentual. À semelhança do modelo atual, também à luz deste cenário, uma descida de cinco por cento no volume de vendas leva a que todos os indicadores económico-financeiros indiquem que este projeto não é viável.

Por sua vez, a Tabela 5.31 e a Tabela 5.32 apresentam a análise para o franqueador.

Tabela 5.31 – Proposta 2 - Loja tipo 1 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueador

	Atual	Cenário 1	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	53 821 €	47 652 €	-6 169 €	-11,46%
VAE	12 707 €	11 251 €	-1 456 €	-11,46%

Tabela 5.32 – Proposta 2 - Loja tipo 1 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueador

Indicador	Cenário 1	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	47 652 €	51 579 €	55 506 €	59 433 €	43 725 €	39 798 €	35 871 €
VAE	11 251 €	12 178 €	13 105 €	14 033 €	10 324 €	9 397 €	8 469 €

Apesar do modelo de pagamento favorecer os franqueados, note-se que a entidade franqueadora está a pagar os equipamentos a pronto, mas a receber os pagamentos dos franqueados em prestações mensais durante o período de contrato. Para uma loja do tipo um, esta situação traduz-se numa redução do *cash-flow* gerado para o franqueador na ordem dos onze por cento.

5.2.2.2. Loja tipo 2

Para uma loja do tipo dois será apresentada a análise relativa ao cenário um, ou seja, o franqueador suporta o custo relativo aos equipamentos e sistemas informáticos.

A Tabela 5.33 e a Tabela 5.34 apresentam os resultados encontrados para o franqueado.

Tabela 5.33 - Proposta 2 - Loja tipo 2 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueado

	Atual	Cenário 1	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	46 329 €	48 060 €	1 731 €	3,74%
TIR	34,43%	35,78%	1,35%	3,91%
PRC	Ano 2	Ano 2	0	-

Tabela 5.34 - Proposta 2 - Loja tipo 2 cenário 1: análise de sensibilidade para o franqueado

Indicador	Cenário 1	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	48 060 €	66 235 €	84 410 €	102 585 €	29 885 €	11 356 €	-7 914 €
TIR	35,78%	46,56%	57,21%	67,79%	24,78%	13,20%	0,48%
PRC	Ano 2	Ano 2	Ano 1	Ano 1	Ano 3	Ano 4	>= 5 anos

Verifica-se que o aumento relativo dos indicadores económico-financeiros do franqueado ainda são mais baixos do que para uma loja do tipo um. Note-se que há um aumento relativo da TIR e do VAL de aproximadamente quatro por cento.

Por último seguem-se os resultados referentes ao franqueador.

Tabela 5.35 – Proposta 2 - Loja tipo 2 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueador

	Atual	Cenário 1	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	53 665 €	49 711 €	-3 954 €	-7,37%
VAE	12 671 €	11 737 €	-933 €	-7,37%

Tabela 5.36 – Proposta 2 - Loja tipo 2 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueador

Indicador	Cenário 1	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	49 711 €	53 638 €	57 565 €	61 492 €	45 784 €	41 857 €	37 930 €
VAE	11 737 €	12 664 €	13 591 €	14 519 €	10 810 €	9 883 €	8 956 €

O *cash-flow* gerado por cada loja do tipo dois cai aproximadamente sete por cento, o que por ano corresponde a um total sensivelmente quatro mil euros ao longo do período em análise.

5.1.2.3. Loja tipo 3

Para as lojas do tipo três, apresenta-se a análise relativa ao cenário dois, ou seja, o franqueador suporta o custo relativo aos equipamentos e sistemas informáticos e pedido de aumento de potência.

A Tabela 5.37 e a Tabela 5.38 apresentam os resultados encontrados para um franqueado com uma loja do tipo três.

Tabela 5.37 - Proposta 2 - Loja tipo 3 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueado

	Atual	Cenário 2	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	114 667 €	117 368 €	2 701 €	2,36%
TIR	19,42%	19,79%	0,36%	1,87%
PRC	Ano 3	Ano 3	0	-

Tabela 5.38 - Proposta 2 - Loja tipo 3 cenário 2: análise de sensibilidade para o franqueado

Indicador	Cenário 2	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	117 368 €	159 888 €	202 409 €	244 929 €	74 848 €	32 327 €	-10 451 €
TIR	19,79%	24,69%	29,54%	34,34%	14,80%	9,73%	4,51%
PRC	Ano 3	Ano 3	Ano 2	Ano 2	Ano 4	Ano 4	>= 5 anos

À semelhança do que já acontecia para uma loja do tipo um e do tipo dois verifica-se que as condições de pagamento propostas pelo franqueador são mais vantajosas do que as propostas pelas entidades bancárias, ainda assim, o impacto conseguido nos indicadores económico-financeiros é relativamente baixo. Mais uma vez, note-se que custo do cenário dois é muito reduzido face ao custo total necessário para implementar uma loja do tipo três.

Seguem-se os resultados encontrados para o franqueador.

Tabela 5.39 – Proposta 2 - Loja tipo 3 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueador

	Atual	Cenário 1	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	128 274 €	122 106 €	-6 169 €	-4,81%
VAE	30 286 €	28 830 €	-1 456 €	-4,81%

Tabela 5.40 – Proposta 2 - Loja tipo 3 cenário 2: impacto económico-financeiro para o franqueador

Indicador	Cenário 1	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	122 106 €	131 269 €	140 431 €	149 594 €	112 943 €	103 780 €	94 617 €
VAE	28 830 €	30 993 €	33 157 €	35 320 €	26 666 €	24 503 €	22 340 €

Este novo modelo levaria a uma redução de aproximadamente cinco por cento no *cash-flow* gerado por uma loja do tipo três para a entidade franqueadora.

5.1.2.4. Loja tipo 4

Para uma loja do tipo quatro será apresentada a análise relativa ao cenário um, no qual o franqueador suporta o custo relativo aos equipamentos e sistemas informáticos.

Na Tabela 5.41 e na Tabela 5.42 encontram-se os indicadores económico-financeiros para o franqueado e as respetivas variações encontradas face aos resultados da análise económico-financeira do modelo atual.

Tabela 5.41 - Proposta 2 - Loja tipo 4 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueado

	Atual	Cenário 1	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	205 631 €	207 362 €	1 731 €	0,84%
TIR	65,04%	65,77%	0,73%	1,12%
PRC	Ano 1	Ano 1	0	-

Tabela 5.42 - Proposta 2 - Loja tipo 4 cenário 1: análise de sensibilidade para o franqueado

Indicador	Cenário 1	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	207 362 €	249 882 €	292 403 €	334 923 €	164 842 €	122 321 €	79 801 €
TIR	65,77%	77,66%	89,55%	101,46%	53,86%	41,86%	29,70%
PRC	Ano 1	Ano 1	Ano 1	Ano 1	Ano 1	Ano 2	Ano 2

Para as lojas do tipo quatro o impacto seria ainda menos significativo do que para os restantes tipos de loja.

Por último seguem-se os resultados referentes à entidade franqueadora.

Tabela 5.43 – Proposta 2 - Loja tipo 4 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueador

	Atual	Cenário 1	Variação absoluta	Variação relativa
VAL	127 910 €	123 956 €	-3 954 €	-3,09%
VAE	30 200 €	29 267 €	-933 €	-3,09%

Tabela 5.44 – Proposta 2 - Loja tipo 4 cenário 1: impacto económico-financeiro para o franqueador

Indicador	Cenário 1	+5%	+10%	+15%	-5%	-10%	-15%
VAL	123 956 €	133 119 €	142 282 €	151 445 €	114 793 €	105 630 €	96 468 €
VAE	29 267 €	31 430 €	33 594 €	35 757 €	27 103 €	24 940 €	22 777 €

Em termos relativos, o cenário um aplicado a uma loja do tipo quatro levaria a uma redução relativa do VAL e do VAE de aproximadamente três por cento.

5.1.3. Conclusões da proposta

Esta proposta consiste em transferir responsabilidades do franqueado para o franqueador, sendo o franqueador a suportar os custos no momento inicial, mas ajustando um modelo de pagamento com os franqueados durante os anos associados ao contrato de franquia.

Recordem-se os dois grandes objetivos:

- i) Encontrar um modelo de financiamento mais atrativo para os franqueados, suportado pela entidade franqueadora
- ii) Mitigar os principais riscos associados às atividades do franqueado durante o processo de abertura.

À semelhança da proposta um, para as lojas de raiz (tipo um e tipo três) optou-se por estudar a situação em que a entidade franqueadora passa a ser responsável pela aquisição de equipamentos e sistemas informáticas e pelo pedido de aumento de potência. Para as lojas já existentes (tipo dois e tipo quatro) o franqueador integra apenas a aquisição de sistemas e equipamentos informáticos.

Propôs-se um modelo de pagamento com as seguintes características:

- Não exige garantia bancária.
- Não exige taxa de juro.
- Período de carência de seis meses.
- Pagamento realizado em prestações constantes nos quatro anos e seis meses seguintes.
- Pagamento dos equipamentos realizado ao abrigo de um contrato de compra e venda com reserva de propriedade.

Note-se que a inexistência de taxa de juro e o período de carência de seis meses tornam este num modelo de pagamento mais vantajoso do que alguma vez seria proposto por uma instituição bancária. Pretende-se que este permita tornar o modelo de negócio mais atrativo a potenciais franqueados, mas é óbvio que daqui resultam impactos negativos para o franqueador. Por seu lado, o contrato de compra e venda a prestações com a particularidade da reserva de propriedade no caso dos equipamentos visa proteger a entidade franqueadora em caso de incumprimento do franqueado.

O impacto nos indicadores económico-financeiros do franqueado e do franqueador encontram-se resumidos na Tabela 5.45 e na Tabela 5.46.

Tabela 5.45 – Proposta 2: variação absoluta nos indicadores económico-financeiros do franqueador e do franqueado

		Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
Franqueado	VAL	2 697 €	1 731 €	2 701 €	1 731 €
	TIR	0,69%	1,35%	0,36%	0,73%
	PRC	0	0	0	0
Franqueador	VAL	-6 169 €	-3 954 €	-6 169 €	-3 954 €
	VAE	- 1456 €	-933 €	-1 456 €	-933 €

Tabela 5.46 – Proposta 2: variação relativa nos indicadores económico-financeiros do franqueador e do franqueado

		Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
Franqueado	VAL	212,70%	3,74%	2,36%	0,84%
	TIR	11,29%	3,91%	1,87%	1,12%
Franqueador	VAL/VAE	-11,46%	-7,37%	-4,81%	-3,09%

Tal como já referido, o modelo de pagamento proposto visa favorecer os interesses do franqueado e ser uma melhor opção quando comparado com as condições de um empréstimo bancário. No entanto, os cenários em estudo são pouco abrangentes, tendo em conta a dimensão total do investimento. Daí que as variações encontradas para o franqueado sejam relativamente baixas. Recorde-se que estes cenários foram selecionados tendo em consideração a taxa de esforço associada ao pagamento da prestação mensal. Uma taxa de esforço elevada poderia traduzir-se numa maior probabilidade de incumprimento, situação que a entidade franqueadora quer evitar, mesmo estando protegida por uma cláusula de reserva de propriedade no caso dos equipamentos. A resolução deste tipo de situações pode envolver a via judicial e prejudicar a imagem de toda a rede. Na perspetiva do franqueador, as lojas do tipo um representam as variações relativas mais significativas e as lojas do tipo quatro as menos significativas.

Quanto ao segundo objetivo, as conclusões a retirar são em tudo equivalentes às já mencionadas na proposta um visto que os cenários em estudo nas duas propostas são iguais.

5.3. Proposta 3: Redução do valor da garantia associada ao enchimento recorrente

5.3.1. Formulação da proposta

Atualmente é obrigatório que os franqueados consigam uma garantia bancária associada às ao valor das compras que faz recorrentemente à entidade franqueadora. O franqueador estipula que essa garantia bancária deve ser calculada da seguinte forma:

$$\text{Valor da GB} = VL \times PP \times \text{Sazonalidade}$$

Onde:

VL: Vendas líquidas do franqueado, projetadas para um ano, dos artigos comprados ao franqueador.

PP: Prazo de pagamento, que inclui uma semana de resumo semanal, duas semanas associadas ao pagamento, e uma semana de risco.

Sazonalidade: fator sazonalidade nas lojas em que essa situação seja claramente evidente.

Dadas as dificuldades em conseguir uma garantia bancária, apesar dos protocolos existentes com as instituições bancárias, propõe-se a alteração da fórmula de cálculo, de modo a conseguir reduzir o seu valor:

$$\text{Valor da GB} = (VL - \text{Margem Franqueador} - IVA) \times PP \times \text{Sazonalidade}$$

5.3.2. Análise ao impacto da proposta

O impacto imediato da proposta apresentada é a diminuição do valor da garantia. Por um lado, se o valor da garantia necessário é mais baixo, então poderá haver uma menor dificuldade em obter esta mesma garantia junto das instituições bancárias, o que poderia então atenuar o risco associado a esta atividade.

Tabela 5.47 - Variação do valor da garantia face ao modelo atual

Tipo de loja	Valor atual da garantia	Valor proposto da garantia	Variação absoluta	Variação relativa
1 e 2	18 597 €	13 799 €	-4 798 €	-25,80%
3 e 4	43 393 €	32 198 €	-11 195 €	-25,80%

Por outro lado, uma redução no valor da garantia implica uma diminuição no custo financeiro que lhe está associado, de onde resultam também alterações nos indicadores económico-financeiros.

Tabela 5.48 - Variação do custo financeiro da garantia face ao modelo atual

Tipo de loja	Indicador	Valor Atual	Novo Valor	Variação absoluta	Variação relativa
Loja tipo 1	VAL	1 268 €	1 888 €	619 €	48,85%
	TIR	6,12%	6,28%	0,16%	2,56%
	PRC	Ano 4	Ano 4	0	-
Loja tipo 2	VAL	46 329 €	46 914 €	585 €	1,26%
	TIR	34,43%	34,77%	0,33%	0,97%
	PRC	Ano 2	Ano 2	0	-
Loja tipo 3	VAL	114 667 €	116 033 €	1 366 €	1,19%
	TIR	19,42%	19,58%	0,16%	0,80%
	PRC	Ano 3	Ano 3	0	-
Loja tipo 4	VAL	205 631 €	206 997 €	1 366 €	0,66%
	TIR	65,04%	65,39%	0,35%	0,54%
	PRC	Ano 1	Ano 1	0	-

Quanto ao franqueador, esta situação pode traduzir-se num aumento do risco já que, em caso de incumprimento por parte do franqueado, o valor da garantia bancária a receber é menor. Note-se que os valores relativos às variações presentes na Tabela 5.47 representam também quanto receberá a menos a entidade franqueadora.

5.3.3. Conclusões sobre a proposta

A proposta apresentada permitiria reduzir o valor da garantia bancária em aproximadamente vinte e cinco por cento. É impossível prever até que ponto esta redução é significativa para as instituições bancárias, certamente que dependerá de caso para caso. No entanto, a redução do valor da garantia traz consigo a redução do seu custo financeiro, o que tem implicações nos indicadores económico-financeiros em estudo para o franqueado. Pela análise da Tabela 5.48, conclui-se que esta redução permitirá variações relativas mais importantes para as lojas do tipo um. Por outro lado, a utilização de uma fórmula de cálculo do valor da garantia que favorece os franqueados pode constituir um mecanismo de atração de novos franqueados para a rede.

Capítulo 6. – Conclusões

6.1. Conclusões do estudo

Segue-se a avaliação do cumprimento dos objetivos definidos para a presente dissertação.

- 1) Descrever o processo de abertura de loja atual, sobretudo na perspetiva do franqueado, com o detalhe das atividades da sua responsabilidade e os respetivos custos.

Verificou-se que grande parte das atividades, bem como os seus custos, não são da responsabilidade da entidade franqueadora, o que torna o modelo de aberturas atual muito exigente para os franqueados. A Figura 6.1 resume as atividades do franqueado e do franqueador.

Franqueado	Franqueador
<ul style="list-style-type: none">• Angariação do espaço• Pedido de financiamento e garantia bancária• Aquisição dos equipamentos de loja e dos equipamentos e sistemas informáticos• Criação da empresa• Aquisição do livro de reclamações• Aquisição de pacote de seguros• Aquisição pacote de comunicações• Certificação HACCP• Licenciamentos• Obra civil• Aumento de potência• Angariação de colaboradores• Definição de gama produtos• Validação enchimento proposto• Pagamento do enchimento	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação económico-financeira do espaço• Elaboração do <i>layout</i> da loja• Levantamento das necessidades de equipamentos de loja e equipamentos e sistemas informáticos• Apoio na aquisição de equipamentos de loja e de equipamentos e sistemas informáticos• Aquisição da imagem• Definição da gama de enchimento e elaboração de planogramas• Formação inicial ao franqueado e aos seus colaboradores• Definição de planos promocionais de abertura• Arrumação dos artigos na loja

Figura 6.1 - Atividades do franqueado e do franqueador

A Tabela 6.1 apresenta os custos iniciais do franqueado por loja tipo e a Tabela 6.2 os custos iniciais do franqueador, ambos por loja tipo.

Tabela 6.1 - Custos iniciais do franqueado

Tipo de custo		Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
Investimento em ativos fixos tangíveis	Equipamentos de loja	69 700 €	4 950 €	153 580 €	15 200 €
	Equipamentos informáticos	6 738 €	6 738 €	6 738 €	6 738 €
	Realização da obra civil	10 750 €	10 750 €	19 250 €	19 250 €
	Abertura de ramal	4 000 €		4 000 €	
Investimento em ativos fixos intangíveis	Instalação de sistemas informáticos/redes	1 687 €	1 687 €	1 687 €	1 687 €
	Projetos de especialidade	750 €	750 €	750 €	750 €
Gastos do ano zero	Criação da empresa	485 €		485 €	
	Licenciamento zero	30 €	30 €	30 €	30 €
	Livro de reclamações	20 €		20 €	
	Licenciamento da obra civil	500 €	500 €	1 100 €	1 100 €
	Licenciamento da abertura de ramal	720 €		720 €	
	Seguros	644 €		1 152 €	
	Certificação HACCP	600 €		600 €	
Necessidades de Fundo de Maneio	Enchimento	34 217 €	24 285 €	79 839 €	57 295 €
Total		129 500 €	48 980 €	268 100 €	100 830 €

Tabela 6.2 - Custos do franqueador

Tipo de custo		Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
Investimento em ativos fixo tangíveis	Equipamentos de loja	6 500 €	6 500 €	10 500 €	10 500 €
Gastos do ano zero ¹⁾	CMVMC	30 350 €	22 020 €	70 817 €	51 379 €
	FSE	1 608 €	1 167 €	3 752 €	2 722 €
	Gastos com RH	1 916 €	1 390 €	4 471 €	3 244 €
Total		40 374 €	24 577 €	88 910 €	67 845 €

1) Valores baseados nos rácios sobre as vendas por loja do franqueador. Note-se que no ano zero as vendas correspondem ao valor do enchimento.

Na impossibilidade de orçamentar as atividades realizadas pelo franqueador, por simplificação, considerou-se que os custos associados aos fornecimentos e serviços externos e gastos com recursos humanos resultantes da aplicação dos rácios presentes no VBM refletem o valor dessas mesmas atividades.

- 2) Analisar o modelo atual do ponto de vista económico-financeiro. No caso do franqueado, pretende-se avaliar se existem oportunidades de melhoria. Para o franqueador pretende-se avaliar até que ponto podem ser aumentados os seus custos no momento de abertura de loja.

Os resultados encontrados para análise económico-financeira do modelo atual encontram-se na Tabela 6.3.

Tabela 6.3 - Indicadores económico-financeiros do franqueado e do franqueador no modelo atual

	Indicador	Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
Franqueado	VAL	1 268 €	46 329 €	114 667 €	205 631 €
	TIR	6,12%	34,43%	19,42%	65,04%
	PRC	Ano 4	Ano 2	Ano 3	Ano 1
Franqueador	VAL	53 821 €	55 665 €	128 274 €	127 910 €
	VAE	12 707 €	12 671 €	30 286 €	30 200 €

Para avaliar a viabilidade do investimento do franqueado foram utilizados três critérios: VAL, TIR e PRC. Concluiu-se que atualmente os quatro tipos de loja em estudo são viáveis, já que apresentam um VAL positivo, uma TIR superior à taxa de atualização considerada e o capital é recuperado nos cinco anos respeitantes à duração do contrato. No entanto as lojas do tipo um encontram-se próximas do limiar da viabilidade, de tal maneira que uma redução de cinco por cento no volume de vendas, levaria a que o projeto de investimento não fosse interessante do ponto de vista económico-financeiro. Para as lojas do tipo dois e do tipo três, uma diminuição de quinze por cento no valor esperado das vendas também levaria a que o investimento não fosse viável à luz dos critérios utilizados. No extremo oposto às lojas do tipo um estão as lojas do tipo quatro que exigem um baixo investimento face ao volume de vendas previsto. Conclui-se assim que em termos de melhorias a realizar, a entidade franqueadora deve focar-se em primeiro lugar nas lojas de raiz, dando uma especial atenção às lojas do tipo um.

Para o franqueador, o cálculo do VAE e do VAL teve como principal objetivo determinar o nível de *cash-flow* gerado por loja tipo. Além disso, constatou-se que, desprezando o efeito das amortizações, o VAE é nulo caso o valor do custo incremental suportado pelo franqueador seja igual ao seu VAL atual.

- 3) Identificação das atividades do franqueado com maior potencial para atrasar o processo de abertura de loja.

A par da análise económico-financeira, foi realizada uma análise de risco às atividades da responsabilidade do franqueado. Um dos principais objetivos da entidade franqueadora é conseguir tornar todo o processo mais ágil, passando esta a ser responsável pelas atividades com maior probabilidade de aumentar o tempo de abertura de loja. Os principais resultados encontram-se resumidos na Tabela 6.4.

Tabela 6.4 - Resultados da análise de risco às atividades do franqueado

Risco	Atividade
Risco elevado	• Pedido de aumento de potência
	• Pedido de financiamento e garantia bancária
Risco médio	• Aquisição de equipamentos de loja e de equipamentos e sistema informáticos
	• Obra civil

- 4) Definir propostas de alteração ao modelo atual de aberturas que tornem o negócio mais interessante do ponto de vista económico-financeiro para o franqueado e nas quais o franqueador assuma uma maior responsabilidade, tanto em termos financeiros, como em termos operacionais.

Tendo em consideração todos os resultados apresentados até ao momento, foram realizadas três propostas de alteração que visam sobretudo (1) tornar o modelo de negócio mais interessante do ponto de vista económico-financeiro para os franqueados e (2) tornar o processo de abertura mais ágil. Para o efeito, a entidade franqueadora pretende assumir uma maior responsabilidade operacional e financeira, mesmo que isso tenha impactos negativos no *cash-flow* que consegue obter, considerado que estes são custos associados ao seu processo expansão e de penetração de mercado.

As várias propostas encontram-se resumidas na Tabela 6.5.

Tabela 6.5 - Resumo das propostas de alteração apresentadas

Proposta	Descrição
Proposta 1	Transferência de atividades do franqueado para o franqueador e o franqueador suporta os respetivos custos
Proposta 2	Transferência de atividades do franqueado para o franqueador e o franqueador ajusta um modelo de pagamento com o franqueado
Proposta 3	Redução do valor da garantia associada ao enchimento recorrente

A proposta um consiste em transferir responsabilidades do franqueado para o franqueador, sendo o franqueador a suportar os custos. Deste modo, pretende-se cumprir os dois objetivos anteriormente apresentados, reduzindo o investimento inicial para os franqueados e transferindo, do franqueado para o franqueador, as atividades com maior potencial para atrasar o processo de abertura.

Já a segunda proposta também pretende transferir responsabilidades do franqueado para o franqueador, sendo o franqueador a suportar os custos no momento inicial, mas ajustando um modelo de pagamento com os franqueados durante os anos associados ao contrato de franquia. Deste modo, pretende-se encontrar um modelo de financiamento mais atrativo para os franqueados e também passar para o domínio do franqueador as atividades do franqueado com um maior potencial para atrasar todo o processo de abertura.

No caso da proposta dois, definiu-se o seguinte modelo de pagamento:

- Não exige garantia bancária.
- Não exige taxa de juro.
- Período de carência de seis meses.
- Pagamento realizado em prestações constantes nos quatro anos e seis meses seguintes.
- Pagamento dos equipamentos realizado ao abrigo de um contrato de compra e venda com reserva de propriedade.

Note-se que a inexistência de taxa de juro e o período de carência de seis meses tornam este num modelo de pagamento mais vantajoso do que alguma vez seria proposto por uma instituição bancária. O contrato de compra e venda com a particularidade da reserva de propriedade no caso dos equipamentos visa proteger a entidade franqueadora nos casos em que o franqueado possa entrar em incumprimento. Contudo, a resolução de determinados problemas associados ao incumprimento dos franqueados pode exigir recorrer à via judicial, o que pode prejudicar toda a rede.

Assim, tendo em consideração o custo incremental a suportar pelos franqueadores no momento inicial, a taxa de esforço associada aos pagamentos do franqueado no caso da proposta dois, o aumento de dificuldade operacional para o franqueador, e a probabilidade de aplicação prática no curto/médio prazo, optou-se por estudar a situação em que a entidade franqueadora passa a ser responsável pela aquisição de equipamentos e sistemas informáticas e pelo pedido de aumento de potência, no caso das lojas de raiz (tipo um e tipo três) e para as lojas já existentes (tipo dois e tipo quatro) o franqueador integra apenas a aquisição de sistemas e equipamentos informáticos.

Por último, a proposta número três visa reduzir o valor associado à garantia bancária, retirando da fórmula de cálculo o valor do IVA e a margem da entidade franqueadora.

- 5) Analisar o impacto económico-financeira, na perspetiva do franqueado e do franqueador, das propostas apresentadas.

A Tabela 6.6 resume os impactos, em termos de custo inicial, da proposta um, para o franqueado e para o franqueador. As variações foram calculadas sob os custos totais apresentados na Tabela 6.1 e na Tabela 6.2.

Tabela 6.6 - Proposta 1: variação dos custos iniciais para o franqueador e para o franqueado

		Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
Franqueado	Variação absoluta	- 13 145 €	- 8 425 €	-13 145 €	- 8 425 €
	Variação relativa	-10,14%	-17,20%	-4,90%	-8,36%
Franqueador	Variação absoluta	13 145 €	8 425 €	13 145 €	8 425 €
	Variação absoluta	32,56%	34,28%	14,78%	12,42%

Por sua vez, a Tabela 6.7 apresenta, à luz da segunda proposta, o valor mensal das prestações que o franqueado deve pagar ao franqueador e as respetivas taxas de esforço.

Tabela 6.7 - Proposta 2: prestação mensal e taxa de esforço

	Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
Prestação mensal	243 €	156 €	243 €	156 €
Taxa média de esforço	10%	8%	3%	2%

Verificando-se que a proposta um e a proposta dois acabam por ser alternativas, segue-se a comparação na ótica do franqueador e na ótica do franqueado.

Tabela 6.8 – Comparação da proposta uma da proposta dois na perspetiva do franqueado

		Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
Proposta 1	VAL	778,86%	14,13%	8,46%	3,18%
	TIR	45,38%	27,87%	9,39%	10,33%
Proposta 2	VAL	212,70%	3,74%	2,36%	0,84%
	TIR	11,29%	3,91%	1,87%	1,12%

Tabela 6.9 – Comparação da proposta um e da proposta dois na perspetiva do franqueador

		Loja tipo 1	Loja tipo 2	Loja tipo 3	Loja tipo 4
Proposta 1	VAL/VAE	-17,40%	-11,98%	-7,22%	-5,03%
Proposta 2	VAL/VAE	-11,46%	-7,37%	-4,81%	-3,09%

Tal como é possível constatar a proposta um é muito mais ambiciosa, o que se reflete num maior impacto positivo para os franqueados e num impacto mais negativo para a entidade franqueadora. A loja do tipo um consistia na situação mais prioritária e é também aquela que apresenta variações relativas mais significativas à luz das duas propostas.

Por último, a proposta número três visa reduzir o valor associado à garantia bancária, conseguindo-se, com a nova fórmula de cálculo apresentada, uma diminuição de vinte e cinco por cento, tal como mostra a Tabela 6.10.

Tabela 6.10 - Variação do valor da garantia face ao modelo atual

Tipo de loja	Valor atual da garantia	Valor proposto da garantia	Variação absoluta	Variação relativa
1 e 2	18 597 €	13 799 €	-4 798 €	-25,80%
3 e 4	43 393 €	32 198 €	-11 195 €	-25,80%

Recorde-se que é impossível prever até que ponto esta redução é significativa para as instituições bancárias, já que poderá depender de situação para situação. No entanto, a redução do valor da garantia traz consigo a redução do seu custo financeiro, o que tem implicações nos indicadores económico-financeiros em estudo para o franqueado, que estão expostas na Tabela 6.11.

Tabela 6.11 - Variação do custo financeiro da garantia face ao modelo atual

Tipo de loja	Indicador	Valor Atual	Novo Valor	Variação absoluta	Variação relativa
Loja tipo 1	VAL	1 268 €	1 888 €	619 €	48,85%
	TIR	6,12%	6,28%	0,16%	2,56%
	PRC	Ano 4	Ano 4	0	-
Loja tipo 2	VAL	46 329 €	46 914 €	585 €	1,26%
	TIR	34,43%	34,77%	0,33%	0,97%
	PRC	Ano 2	Ano 2	0	-
Loja tipo 3	VAL	114 667 €	116 033 €	1 366 €	1,19%
	TIR	19,42%	19,58%	0,16%	0,80%
	PRC	Ano 3	Ano 3	0	-
Loja tipo 4	VAL	205 631 €	206 997 €	1 366 €	0,66%
	TIR	65,04%	65,39%	0,35%	0,54%
	PRC	Ano 1	Ano 1	0	-

À semelhança da proposta um e da proposta dois, a redução do valor da garantia permitirá variações relativas mais importantes para as lojas do tipo um. Note-se ainda que apesar das variações presentes na Tabela 6.11 puderem parecer, de um modo geral, pouco significativas, esta proposta poderá ser útil para conseguir atrair um maior número de franqueados.

Quanto ao franqueador, esta situação pode traduzir-se num aumento do risco já que, em caso de incumprimento por parte do franqueado, o valor da garantia bancária a receber também é vinte e cinco por cento menor.

Posto isto, considera-se que estão cumpridos todos os objetivos propostos para a presente dissertação. Cabe agora à entidade franqueadora avaliar os resultados apurados e decidir qual o caminho que pretende seguir. Note-se que apesar da proposta um ser mais agressiva em termos de impactos para o franqueador, permitiria certamente aliciar um maior número de potenciais franqueados. Também é possível adotar uma estratégia mista, ou seja, avaliar as necessidades de cada caso e perceber se seria mais útil financiar os custos iniciais e ajustar um modelo de pagamento ou suportar efetivamente os custos.

6.2. Limitações do estudo

A principal limitação deste estudo é a incapacidade de estimar *à priori* a eficácia das propostas apresentadas, ou seja, até que ponto a sua implementação consegue atrair um maior número de potenciais franqueados e tornar o processo de abertura mais ágil. No entanto, foram apresentados vários estudos na revisão da literatura que apontam o apoio inicial, o financiamento dado aos franqueados no momento inicial e um nível baixo de investimento enquanto os principais meios de atrair potenciais franqueados. Por outro lado, dada a experiência da entidade franqueadora na abertura de lojas próprias de outras insígnias, acredita-se que o processo de abertura se torna mais ágil com a transferência das atividades mais problemáticas dos franqueados.

Além disso, o presente estudo não responde à questão de como devem ser implementadas as propostas em termos organizacionais para o franqueador, ou seja, definição de responsabilidades a nível interno, averiguação da necessidade de contratar mais recursos humanos, a necessidade de dar formação à equipa de aberturas, entre outros. No entanto, durante a formulação das propostas foram previstas algumas das implicações operacionais.

6.3. Contribuições

O presente estudo permite à entidade franqueadora:

- 1) Conhecer detalhadamente o processo de abertura de loja na perspetiva do franqueado bem como os respetivos custos. Caso o franqueador pretenda dar um maior apoio inicial, o ponto de partida terá de passar sempre por dispor de informações referentes às tarefas desenvolvidas pelo franqueado.
- 2) Ter um conhecimento mais detalhado da viabilidade económico-financeira de quatro lojas tipo. Os resultados relativos à análise realizada pelo franqueado, além de serem um ponto de partida para o desenvolvimento de alterações no processo de abertura, são também uma forma de conseguir atrair novos franqueados para a rede. Por outro lado, o presente estudo também permite que à entidade franqueadora saber qual o *cash-flow* que consegue gerar com cada um dos tipos de loja.
- 3) Perceber quais as atividades do franqueado que têm um maior potencial para atrasar o processo de abertura. Estando a entidade franqueadora disposta a ter uma maior responsabilidade operacional, é importante que comece por atuar nos aspetos que atualmente são mais críticos.
- 4) Conhecer qual o impacto relativo a três propostas de alteração que vão de encontro aos objetivos e às medidas que se pretendem tomar.

Além disso, toda a metodologia utilizada na presente dissertação poderá servir de base para estudos realizados futuramente, quer na unidade de negócio sobre a qual recaiu o estudo, quer noutra, dentro da organização, que também utilize o *franchising* enquanto método de expansão.

6.4. Recomendações para trabalho futuro

As recomendações de trabalho futuro a seguir apresentadas dirigem-se sobretudo à entidade franqueadora.

Em primeiro lugar, tal como na secção 6.2. *Limitações*, o presente estudo não detalha nem quantifica determinadas implicações que estão associadas à transferência de atividades do franqueado para o franqueador, como por exemplo, o aumento do número de colaboradores para a equipa de aberturas da entidade franqueadora, distribuição de responsabilidades dentro da

organização, entre outros. Nesse sentido, importa realizar uma análise mais aprofundada às implicações operacionais.

Cabe também à entidade franqueadora olhar para os resultados encontrados e decidir qual ou quais das medidas a implementar em cada um dos tipos de loja. Por outro lado, ficaram por estudar em detalhe cenários mais agressivos.

Observando a estrutura de custos iniciais suportados pelo franqueado, constata-se que os custos relativos aos equipamentos de loja correspondem a aproximadamente metade do valor do custo total. No entanto, este é um custo que o franqueador também não pretende suportar, nem mesmo no caso em que seria ajustado um modelo de pagamento com o franqueado. Posto isto, sugere-se que sejam estudados fornecedores alternativos, nomeadamente de equipamentos em segunda mão, já que estes começam a ser requisitados por alguns dos novos franqueados.

Além das propostas de alteração apresentadas, que envolvem de certa forma uma reestruturação do modelo de aberturas, existem ainda outras medidas, que apesar de simples, também podem ser eficazes. Note-se que os franqueados manifestam dificuldades na entrega de determinados documentos contabilísticos previsionais que são necessários ao pedido de financiamento (balanço, demonstração de resultados, mapa de origens e aplicação de fundos, entre outros). A entidade franqueadora pode aproveitar o seu *know-how* interno para dar um maior apoio aos franqueados nesta questão e noutras similares.

Bibliografia

- AICEP Portugal Global. (s.d.). Obtido em Março de 2014, de <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Criareinstalar/Paginas/Licenciamento.aspx>
- Alon, I. (2001). The Use of Franchising by U.S.-Based Retailers. *Journal of Small Business Management*, 39(2), 111-122.
- Barroso, M. N., Couto, E., & Crespo, N. (2009). *Cálculo e Instrumentos Financeiros*. Lisboa: Escolar Editora.
- Birckley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising. *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- Birkeland, P. M. (2002). *Franchising Dreams: The Lure of Entrepreneurship in America*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. (2004). *Essentials of Investments*. McGraw-Hill Higher Education.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical Intergration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations. *Strategic Management Journal*, 12, 607-629.
- Carvalhosa, J. M. (2011). O Franchising como paradigma de crescimento das PME em Portugal.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 27-44. doi:10.1111/j.1540-627x.2006.00152.x
- CM Cascais. (s.d.). Obtido em Março de 2014, de <http://www.cm-cascais.pt/como-realizar-servicos-no-ambito-do-licenciamento-zero>
- Combs, J. G., & Jr, D. J. (2003). Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 29(3), 443-465. doi:10.1016/S0149-2063(03)00019-9
- Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Short, J. C. (2011). Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 413-425. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00443.x
- Combs, J. G., Michael, S., & Castrogiovanni, G. (2004). Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907-931. doi:10.1016/j.jm.2004.06.006

- Cox, J., & Mason, C. (2007). Standardisation versus Adaptation: Geographical Pressures to Deviate from Franchise Formats. *The Service Industries Journal*, 1053-1072. doi:10.1080/02642060701673737
- DECO. (10 de Julho de 2014). Depósitos: remuneração dos bancos só chega aos 2,7%. Obtido em Julho de 2014, de <http://www.deco.proteste.pt/dinheiro/depositos-a-prazo/noticia/depositos-remuneracao-dos-bancos>
- Dayananda, D., Irons, R., Harrison, S., Herbohn, J., & Rowland, P. (2002). *Capital Budgeting: Financial Appraisal of Investment Projects*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Duckett, B. (2008). Business format franchising: a strategic option for business growth - at home and abroad. *Strategic Direction*, 24(2), 3-4.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Empresa na Hora. (s.d.). Obtido em Março de 2014, de http://www.empresanahora.pt/ENH/sections/PT_como-funciona
- Esperança, J. P., & Matias, F. (2010). *Finanças Empresariais*. Alfragide: Texto Editores.
- Federação Europeia de Franchising. (2004). Código de Deontologia Europeu do Franchising. Obtido de <http://www.apf.org.pt/>
- Fernández, B. L., González-Busto, B., & Castaño, Y. Á. (2013). The Dynamics of Growth in Franchising. *Journal of Marketing Channels*, 20(1-2), 2-24. doi:10.1080/1046669X.2013.747857
- Forward, J., & Fulop, C. (1993). Elements of a Franchise : The Experiences of Established Firms. *The Service Industries Journal*, 13(4), 159-171.
- Gillis, W. E., & Castrogiovanni, G. J. (2010). The franchising business modelo: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 75-958. doi:10.1007/s11365-010-0158-8
- Gillis, W. E., & Combs, J. G. (2009). Franchisor strategy and firm performance: Making the most strategic resource investments. *Business Horizons*, 52(6), 553-561. doi:10.1016/j.bushor.2009.07.001
- Hing, N. (1995). Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 12-25.
- Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (1991). Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth. *Long Range Planning*, 24(4), 74-85.
- IFA. (2010). An Introduction to Franchising. Obtido de www.franchise.org
- IIF. (2013). 18.º Censo IIF "O Franchising em Portugal".
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 5-16. doi:10.1016/s0883-9026(97)00095-5
- Lafontaine, F., & Blair, D. (2009). The Evolution of Franchising and Franchise Contracts: Evidence from the United States. *Entrepreneurial Business Law Journal*, 3, 381-434.

- Lafontaine, F., & Kaufmann, P. J. (1994). The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems. *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- Larguesa, A. (29 de Janeiro de 2014). Metade dos franchisados demora mais do que o previsto a recuperar o investimento. *Jornal de Negócios*, 14.
- Marques, A. (2000). *Concepção e Análise de Projectos de Investimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Megre, L. (2013). *Análise de projetos de investimento: uma perspetiva económica*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Michael, S. (2000). Investments to create bargaining power: the case of franchising. *Strategic Management*, 21(4), 497-514.
- Michael, S. (2003). First mover advantage through franchising. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 61-80.
- Miguel, A. (2013). *Gestão Moderna de Projetos*. FCA - Editora de Informática, Lda.
- Millenium BCP. (s.d.). Obtido em Maio de 2014, de http://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/financiamento/Pages/garant_banc.aspx
- Minkler, A. P. (1990). An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise. *Economics Letters*, 34(1), 77-82.
- Murray, I. (2006). *The franchising handbook: the complete guide to choosing a franchise*. Londres: Kogan Page.
- Nabais, C., & Nabais, F. (2011). *Prática Financeira I: Análise Económica e Financeira*. Lisboa: Lidel.
- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1969). Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains? *Journal of Retailing*, 44, 69-87.
- Portal da Empresa. (s.d.). Obtido em Março de 2014, de http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/FerramentasdeApoio/Guiao/listagem_gui_gestao/GUI_livro_reclamacoes.htm?Stage=1
- Quinn, B. (1998). Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies. *The International Review of Retail*, 8(4), 445-467. doi:10.1080/095939698342751
- Rajapogal. (2007). Optimising franchisee sales and business performance. *Journal of Retail and Leisure Property*, 6(4), 341-360. doi:10.1057/pgrave.rlp.5100069
- Rodan-Cataluña, F. J., Navarro-Garcia, A., Díez-De-Castro, E. C., & Rodríguez-Rad, C. J. (2012). Reasons for the expansion in franchising: is it all said? *The Service Industries Journal*, 32(6), 861-882. doi:10.1080/02642069.2010.550041
- Roh, Y. S. (2002). Size, growth rate and risk sharing. *Hospitality Management*, 21, 43-56.
- Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *Journal of Law and Economics*, 21(1), 223-233.

- Sanghavi, N. (2004). Retail Franchising as a Growth Strategy. *European Retail Digest*, 42, 27-30. doi:10.1108/09590559110139968
- Sen, K. C. (1993). The Use of Initial Fees and Royalties in Business Format Franchising. *Managerial and Decision Economics*, 13, 175-190.
- Shane, S. A. (1996). Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications to Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 130-149.
- Shane, S. A. (1996). Why Franchise Companies Expand Overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.
- Shane, S. A., Shankar, V., & Aravindakshan, A. (2006). The Effects of New Franchisor Partnering Strategies on Franchise System Size. *Management Science*, 52(5), 773-787. doi:10.1287/mnsc.1050.0449
- Shrieves, R. E., & Jr, J. M. (2001). Free cash flow (FCF), economic value added (EVA), and net present value (NPV): A reconciliation of variations of discounted-cash-flow (DCF) valuation. *The Engineering Economist: A Journal Devoted to the Problems of Capital Investment*, 46(1), 33-52.
- Sivakumar, A., & Schoormans, J. P. (2011). Franchisee Selection for Social Franchising Success. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 23(3), 213-225. doi:10.1080/10495142.2011.586860
- Soares, I., Moreira, J., Pinho, C., & Couto, J. (2012). *Decisões de Investimento: Análise Financeira de Projetos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Storholm, G., & Eberhard, E. (1994). Ethical Implications of Business Format Franchising. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 181-188.
- Tiffin, R. (1999). *Practical Techniques of effective project investment appraisal*. Londres: Hawksmere.
- Visão. (5 de Fevereiro de 2013). Veja quanto baixou o seu ordenado em cinco anos. Obtido em Julho de 2014, de <http://visao.sapo.pt/veja-quanto-baixou-o-seu-ordenado-em-cinco-anos=f710907>
- Welch, L. S. (1990). Internationalization by Australian franchisors. *Asia Pacific Journal of Management*, 7(2), 101-21.
- Withane, S. (1991). Franchising and Franchise Behavior: An Examination of Opinions, Personal Characteristics and Motives of Canadian Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 22-29.

Legislação de apoio

Lei 60/2007 de 4 de setembro de 2007

Decreto-lei n.º 48/2011 de 1 de abril de 2011

Decreto-lei n.º 156/2005 de 15 de setembro de 2005

Regulamento (CE) n.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de abril de 2004

Regulamento (CE) n.º 853/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de abril de 2004

Anexos

Anexo A - Checklist das atividades do franqueado

Tabela A.1 - Checklist das atividades do franqueado: parte 1

Atividades	Observações
Planta em AutoCad ou em papel para levantamento	Esta planta tem de ser atualizada e deverá ser entregue após comunicação do gestor de expansão sobre a validação da loja em comité de expansão
Cópia do contrato de arrendamento da loja / Cópia de escritura de aquisição do espaço	Obrigatório
Obtenção dos Projetos de Especialidade (Eletricidade, Água e Esgotos)	Essencial para a colocação do pedido de licenciamento na câmara municipal e realização de todas as obras necessárias
Licenciamento zero	Obrigatório
Licenciamento energético ou aumento de potência do quadro elétrico	Obrigatório e crucial para a abertura, pois impede o funcionamento dos equipamentos da loja
Informação dados empresa (implica criação da empresa nas finanças)	Crítico para criação de cliente no sistema da entidade franqueadora e elaboração do contrato de franquia
Entrega da Garantia Bancária	Obrigatório a entrega em papel, mas sempre que possível, deve igualmente ser enviada a digitalização da mesma
Adjudicação de todos os equipamentos	Crítico em equipamentos de frio que têm data de entrega estimada de 40 dias
Pedido de comunicações para a loja	Tempo mínimo para instalação das comunicações 4 semanas antes da abertura da loja
Contratação dos colaboradores da loja	Tempo mínimo para contratação, por forma a ter a formação atempadamente (para a formação é obrigatório ter o seguro de Acidentes de Trabalho ativo)
Seguros Responsabilidade Civil e Acidentes de Trabalho	Obrigatório - deve ser entregue ao gestor de abertura
HACCP - Segurança Alimentar	Obrigatório - deve ser entregue ao gestor de abertura
Contratos de cedência de espaços no interior de loja (talho, cafetaria, florista, etc...)	Obrigatório

Elaborada pela entidade franqueadora e adaptada pelo autor

Tabela A.2 - Checklist das atividades do franqueado: parte 2

Atividades	Observações
Pagamento aos fornecedores de equipamentos - de acordo com a modalidade prevista por cada um dos fornecedores	Envio do comprovativo da transferência
Tomada conhecimento das propostas de decoração/imagem interior e exterior	Franqueador enviará proposta a aplicar na loja para que o cliente seja conhecedor da mesma e para que cliente possa tomar as diligências necessárias aos pedidos de licenciamento
Execução das obras de melhoria	Todas as eventuais alterações deverão ser comunicadas atempadamente ao gestor de abertura
Validação e pagamento dos equipamentos informáticos e infraestrutura de rede, por transferência bancária	Envio do comprovativo da transferência
Assinatura contrato franquia	Obrigatório - caso a sociedade seja representada por outro representante legal que não seja o responsável da sociedade para o contrato, deverá ser entregue a cópia da delegação de responsabilidade e ainda a cópia da certidão comercial
Aquisição do Livro de Reclamações e Afixação do Dístico	Obrigatório
Instalação de equipamentos informáticos	Durante o período de Instalação de equipamentos informáticos, é necessário a presença de um empreiteiro / eletricitista / serralheiro em loja
Implantação do produto na loja com a coordenação da equipa de <i>merchandising</i>	Colaboradores da loja devem estar sempre presentes
Impressão e colocação de etiquetas de preços (com base no planograma ou com base na guia receção)	Deve ser alocado um colaborador responsável por esta tarefa, que com a ajuda dos restantes fará a etiquetagem de toda a loja
Formação em loja	
Pagamento da fatura de enchimento	No caso de opção por pagamento a pronto
Elaborada pela entidade franqueadora e adaptada pelo autor	

Anexo B - Checklist das atividades do franqueador**Tabela B.1 - Checklist das atividades do franqueador: parte 1**

Atividades da responsabilidade do franqueador
Avaliação económico-financeira do espaço
Reunião Comité de Aberturas para validação de lojas
Assinatura da Carta de Intenções de <i>Franchising</i>
Apurar o valor da garantia bancária
Apresentar a proposta de garantia bancária ao cliente
Acompanhamento da situação do financiamento e do pedido da GB junto do cliente / Banco
Confirmação de obtenção de Garantia (doc. Oficial Banco)
Criação da nova loja em sistema
Apresentação da proposta de seguros
Apresentação da proposta de comunicações
Apresentação da proposta certificação HACCP
Solicitar cópia dos licenciamentos camarários
Solicitar cópia do contrato de arrendamento/documento de titular da propriedade
Solicitar cópia do contrato de cedência de espaço/aluguer de Talho, cafetaria, florista...
Entrega para análise do Contrato Franquia e do Manual de Operações
Assinatura de Contrato de Franquia
Apresentação do orçamento de sistemas
Solicitar cópia dos Contrato HACCP
Solicitar cópia Contratos c/ Seguros
Definição da Gama da Loja, com base na matriz comercial, no <i>layout</i> e tendo em conta o TOP 100 de vendas
Validação da gama/enchimento junto do franqueado
Criação do planograma
Valorização final do enchimento da loja
Apresentação ao cliente e aprovação da valorização do enchimento
Apresentação do Plano Promocional: Folhetos e ações para os 1ºs dias de abertura de loja (Rádio, decoração de exterior, brindes...)
Produção do Folheto de Abertura
Data limite para atualização e monitorização dos PVF's e PVP's da loja (até 2 dias antes da 1ª entrega)
Levantamento fotográfico e das medidas interiores e exteriores da loja para a elaboração dos projetos de decoração
Criação do projeto de decoração de interior
Criação do projeto de decoração de exterior
Elaboração, orçamentação e apresentação do Caderno de Equipamentos, com base no Layout
Instalação da solução de comunicações (3 dias antes da montagem de Informática)
Passagem de Cabelagem (7 dias antes da loja abrir)
Instalação dos PCs e POS
Elaborada pela entidade franqueadora e adaptada pelo autor

Tabela B.2 - Checklist das atividades do franqueador: parte 2

Atividades da responsabilidade do franqueador
Testes e validação de sistemas
Dar formação em loja e de sistemas aos franqueados
Programação de encomenda (3 semanas antes da loja abrir)
Receção física do produto
Implantação do produto na loja com a coordenação da Merchandiser
Impressão e colocação de etiquetas de preços (com base no Planograma ou com base na receção)
Elaborada pela entidade franqueadora e adaptada pelo autor

Anexo C – Fluxograma resumido do processo de abertura de loja

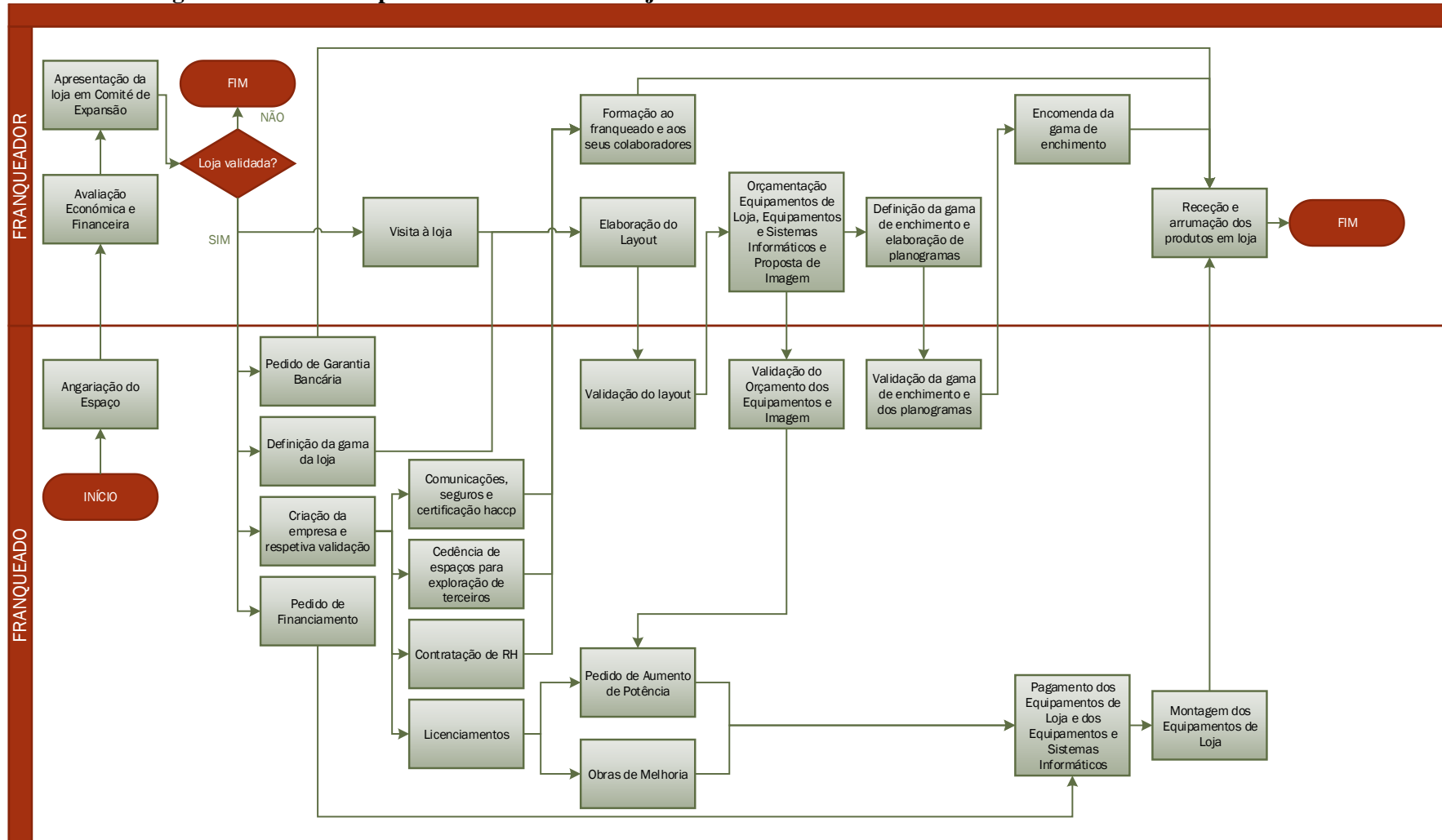


Figura C.1 - Fluxograma resumido do processo de aberturas

Anexo D - Documentos de suporte à análise económico-financeira do modelo atual para uma loja tipo um

FRANQUEADO

Mapa de fundo de manei

Tabela D.1 - Loja tipo 1: mapa de fundo de manei do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Necessidades cíclicas		34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €
Inventário	34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €
<i>Stock inicial (de arranque)</i>	34 217 €					
<i>Stock de rotação (médio)</i>		34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €
Clientes		- €	- €	- €	- €	- €
Recursos cíclicos		17 972 €	20 560 €	22 962 €	24 804 €	25 927 €
Fornecedores		13 751 €	14 783 €	15 522 €	15 832 €	16 149 €
Estado	0	4 221 €	5 777 €	7 440 €	8 972 €	9 778 €
Necessidades de Fundo de Maneio	34 217 €	16 244 €	13 657 €	11 255 €	9 413 €	8 289 €
Variação das NFM	34 217 €	-17 972 €	-2 588 €	-2 402 €	-1 842 €	-1 123 €

Mapa de investimento e amortizações

Tabela D.2 - Loja tipo 1: mapa de investimento e amortizações do franqueado

	Investimento	Taxa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Valor residual
Ativos Fixos Tangíveis	89 938 €		12 646 €	12 646 €	12 646 €	10 400 €	10 400 €	31 200 €
Equipamentos de loja	69 700 €	12,50%	8 713 €	8 713 €	8 713 €	8 713 €	8 713 €	26 138 €
Imagem	- €	12,50%	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamentos Informáticos	6 738 €	33,33%	2 246 €	2 246 €	2 246 €	- €	- €	- €
Obra de melhoria	9 500 €	12,50%	1 188 €	1 188 €	1 188 €	1 188 €	1 188 €	3 563 €
Abertura de ramal	4 000 €	12,50%	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	1 500 €
Ativos Fixos Intangíveis	2 437 €		1 312 €	562 €	562 €	- €	- €	- €
Sistemas informáticos/rede	1 687 €	33,33%	562 €	562 €	562 €	- €	- €	- €
Projetos de especialidade	750 €	100%	750 €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	92 375 €		13 958 €	13 208 €	13 208 €	10 400 €	10 400 €	31 200 €

Mapa de financiamento junto das instituições bancárias

Tabela D.3 - Loja tipo 1: mapa de financiamento do franqueado junto das instituições bancárias

Ano	Capital em dívida	Juro	Amortização Capital	Prestação
1	64 951 €	2 528 €	11 913 €	14 441 €
2	53 038 €	2 012 €	12 429 €	14 441 €
3	40 609 €	1 474 €	12 967 €	14 441 €
4	27 642 €	913 €	13 528 €	14 441 €
5	14 114 €	327 €	14 114 €	14 441 €

Demonstração de resultados

Tabela D.4 - Loja tipo 1: demonstração de resultados do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas líquidas	- €	387 750 €	416 831 €	437 673 €	446 426 €	455 355 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		288 240 €	309 858 €	325 350 €	331 857 €	338 495 €
Fornecimentos e serviços externos	2 999 €	31 602 €	31 644 €	31 674 €	31 686 €	31 699 €
<i>Eletricidade e água</i>	- €	14 760 €	14 760 €	14 760 €	14 760 €	14 760 €
<i>Combustíveis</i>	- €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
<i>Material de escritório</i>	- €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
<i>Comunicações</i>	- €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €
<i>Seguros</i>		644 €	644 €	644 €	644 €	644 €
<i>Transportes de mercadorias</i>	- €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
<i>Deslocações e estadias</i>	- €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
<i>Trabalhos especializados, honorários, contencioso e notariado</i>	2 999 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €
<i>Conservação e Reparação</i>	- €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
<i>Publicidade e propaganda</i>	- €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
<i>Rendas</i>		9 000 €	9 000 €	9 000 €	9 000 €	9 000 €
<i>Serviços bancários</i>	- €	558 €	600 €	630 €	642 €	655 €
Gastos com pessoal	- €	48 505 €	48 505 €	48 505 €	48 505 €	48 505 €
<i>Custo por colaborador (mês)</i>	- €	866 €	866 €	866 €	866 €	866 €
<i>Nr de colaboradores</i>	0	4	4	4	4	4
Outros gastos e perdas	- €	6 316 €	6 752 €	7 065 €	7 196 €	7 330 €
<i>Quebra</i>	- €	5 816 €	6 252 €	6 565 €	6 696 €	6 830 €
<i>Outros custos</i>	- €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
EBITDA	-2 999 €	13 087 €	20 072 €	25 078 €	27 181 €	29 325 €
Reversões de depreciação e de amortização	- €	13 958 €	13 208 €	13 208 €	10 400 €	10 400 €
EBIT	-2 999 €	-871 €	6 864 €	11 870 €	16 781 €	18 925 €
Juros e gastos similares suportados	- €	2 528 €	2 012 €	1 474 €	913 €	327 €
<i>Juros relativos ao empréstimo bancário</i>	- €	2 528 €	2 012 €	1 474 €	913 €	327 €
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	-2 999 €	-3 399 €	4 852 €	10 396 €	15 868 €	18 599 €
Imposto sobre rendimento	- €	- €	1 286 €	2 755 €	4 205 €	4 929 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-2 999 €	-3 399 €	3 566 €	7 641 €	11 663 €	13 670 €

Mapa de origem e aplicação de fundos

Tabela D.5 - Loja tipo 1: mapa de origem e aplicação de fundos do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	-2 999 €	13 087 €	20 072 €	25 078 €	27 181 €	29 325 €
Capital Social (entrada de fundos)	64 640 €					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	64 951 €					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em NFM	- €	17 972 €	2 588 €	2 402 €	1 842 €	1 123 €
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	126 592 €	31 059 €	22 660 €	27 481 €	29 023 €	30 449 €
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	92 375 €					
Inv Fundo de Maneio	34 217 €					
Imposto sobre os Lucros	- €	- €	1 286 €	2 755 €	4 205 €	4 929 €
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		11 913 €	12 429 €	12 967 €	13 528 €	14 114 €
Encargos Financeiros	- €	2 528 €	2 012 €	1 474 €	913 €	327 €
Total das Aplicações	126 592 €	14 441 €	15 727 €	17 196 €	18 646 €	19 369 €
Saldo de Tesouraria Anual	- €	16 618 €	6 933 €	10 285 €	10 377 €	11 079 €
Saldo de Tesouraria Acumulado	- €	16 618 €	23 552 €	33 836 €	44 213 €	55 293 €

Balanço**Tabela D.6 - Loja tipo 1: balanço do franqueado**

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ativo						
Ativo Não Corrente						
Ativos fixos tangíveis	89 938 €	77 292 €	64 646 €	52 000 €	41 600 €	31 200 €
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis	2 437 €	1 125 €	562 €	- €	- €	- €
Investimentos financeiros						
Ativo corrente						
Inventários	34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €
Clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e Outros Entes Públicos						
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	- €	16 618 €	23 552 €	33 836 €	44 213 €	55 293 €
Total Ativo	126 592 €	129 251 €	122 976 €	120 053 €	120 030 €	120 709 €
Capital Próprio						
Capital realizado	64 640 €	64 640 €	64 640 €	64 640 €	64 640 €	64 640 €
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-2 999 €	-6 398 €	-2 832 €	4 809 €	16 472 €
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-2 999 €	-3 399 €	3 566 €	7 641 €	11 663 €	13 670 €
Total Capital Próprio	61 641 €	58 241 €	61 808 €	69 449 €	81 112 €	94 782 €
Passivo						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos	64 951 €	53 038 €	40 609 €	27 642 €	14 114 €	
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente						
Fornecedores	- €	13 751 €	14 783 €	15 522 €	15 832 €	16 149 €
Estado e Outros Entes Públicos	- €	4 221 €	5 777 €	7 440 €	8 972 €	9 778 €
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
Total Passivo	64 951 €	71 010 €	61 169 €	50 604 €	38 918 €	25 927 €

FRANQUEADOR

Mapa de investimento fundo de maneo

Tabela D.7 - Loja tipo 1: mapa de fundo de maneo do franqueador

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Necessidades cíclicas		34 619 €	35 173 €	35 310 €	35 245 €	35 319 €
Inventário	PR = 0	23 824 €	23 569 €	23 126 €	22 817 €	22 642 €
Clientes	PP = 0	10 795 €	11 604 €	12 184 €	12 428 €	12 677 €
Recursos cíclicos		38 299 €	40 731 €	41 963 €	42 231 €	42 746 €
Fornecedores	5 792 €	38 299 €	40 731 €	41 963 €	42 231 €	42 746 €
Necessidades de Fundo de Maneio	-5 792 €	-3 680 €	-5 558 €	-6 653 €	-6 986 €	-7 427 €
Variação das NFM	-5 792 €	2 111 €	-1 877 €	-1 095 €	-333 €	-441 €

Mapa de investimento e amortizações

Tabela D.8 - Loja tipo 1: mapa de investimento e amortizações do franqueador

	Investimento	Taxa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Valor residual
Ativos Fixos Tangíveis								
Imagem	6 500 €	12,50%	813 €	813 €	813 €	813 €	813 €	2 438 €
Total	6 500 €		813 €	813 €	813 €	813 €	813 €	2 438 €

Demonstração de resultados

Tabela D.9 - Loja tipo 1: demonstração de resultados do franqueador

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas líquidas	34 217 €	226 263 €	243 233 €	255 394 €	260 502 €	265 712 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	30 350 €	200 695 €	213 437 €	219 895 €	221 297 €	223 996 €
Fornecimentos e serviços externos	1 608 €	10 634 €	9 486 €	11 493 €	8 336 €	8 503 €
Gastos com pessoal	1 916 €	12 671 €	8 513 €	6 385 €	5 731 €	5 580 €
EBITDA	342 €	2 263 €	11 797 €	17 622 €	25 138 €	27 634 €
Reversões de depreciação e de amortização		1 138 €	1 138 €	1 138 €	1 138 €	1 138 €
EBIT	342 €	1 125 €	10 659 €	16 485 €	24 001 €	26 497 €

Anexo E - Documentos de suporte à análise económico-financeira do modelo atual para uma loja tipo dois

FRANQUEADO

Mapa de fundo de maneiio

Tabela E.1 - Loja tipo 2: mapa de fundo de maneiio do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Necessidades cíclicas		34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €
Inventário	24 825 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €
<i>Stock inicial (de arranque)</i>	24 825 €					
<i>Stock de rotação (médio)</i>		34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €
Clientes		- €	- €	- €	- €	- €
Recursos cíclicos		19 765 €	23 169 €	25 482 €	27 232 €	28 258 €
Fornecedores		13 751 €	14 783 €	15 522 €	15 832 €	16 149 €
Estado		6 014 €	8 386 €	9 960 €	11 399 €	12 109 €
Necessidades de Fundo de Maneio	24 825 €	14 451 €	11 048 €	8 734 €	6 985 €	5 958 €
Variação das NFM	24 825 €	-10 374 €	-3 403 €	-2 314 €	-1 749 €	-1 027 €

Mapa de investimento e amortizações

Tabela E.2 - Loja tipo 2: mapa de investimento e amortizações do franqueado

	Investimento	Taxa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Valor residual
Ativos Fixos Tangíveis	21 188 €		4 052 €	4 052 €	4 052 €	1 806 €	1 806 €	5 419 €
Equipamentos de loja	4 950 €	12,50%	619 €	619 €	619 €	619 €	619 €	1 856 €
Imagem	- €	12,50%	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamentos Informáticos	6 738 €	33,33%	2 246 €	2 246 €	2 246 €	- €	- €	- €
Obra de melhoria	9 500 €	12,50%	1 188 €	1 188 €	1 188 €	1 188 €	1 188 €	3 563 €
Abertura de ramal	- €	12,50%	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos Fixos Intangíveis	2 437 €		1 312 €	562 €	562 €	- €	- €	- €
Sistemas informáticos/rede	1 687 €	33,33%	562 €	562 €	562 €	- €	- €	- €
Projetos de especialidade	750 €	100%	750 €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	23 625 €		5 365 €	4 615 €	4 615 €	1 806 €	1 806 €	5 419 €

Mapa de financiamento junto das instituições bancárias

Tabela E.3 - Loja tipo 2: mapa de financiamento do franqueado junto das instituições bancárias

Ano	Capital em dívida	Juro	Amortização	Capital	Prestação
1	24 549 €	955 €		4 503 €	5 458 €
2	20 046 €	761 €		4 698 €	5 458 €
3	15 349 €	557 €		4 901 €	5 458 €
4	10 448 €	345 €		5 113 €	5 458 €
5	5 335 €	123 €		5 335 €	5 458 €

Demonstração de resultados

Tabela E.4 - Loja tipo 2: demonstração de resultados do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas líquidas	- €	387 750 €	416 831 €	437 673 €	446 426 €	455 355 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		288 240 €	309 858 €	325 350 €	331 857 €	338 495 €
Fornecimentos e serviços externos	530 €	31 602 €	31 644 €	31 674 €	31 686 €	31 699 €
<i>Eletricidade e água</i>	- €	14 760 €	14 760 €	14 760 €	14 760 €	14 760 €
<i>Combustíveis</i>	- €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
<i>Material de escritório</i>	- €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
<i>Comunicações</i>	- €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €
<i>Seguros</i>	- €	644 €	644 €	644 €	644 €	644 €
<i>Transportes de mercadorias</i>	- €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
<i>Deslocações e estadias</i>	- €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
<i>Trabalhos especializados, honorários, contencioso e notariado</i>	530 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €
<i>Conservação e Reparação</i>	- €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
<i>Publicidade e propaganda</i>	- €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
<i>Rendas</i>	- €	9 000 €	9 000 €	9 000 €	9 000 €	9 000 €
<i>Serviços bancários</i>	- €	558 €	600 €	630 €	642 €	655 €
Gastos com pessoal	- €	48 505 €	48 505 €	48 505 €	48 505 €	48 505 €
<i>Custo por colaborador (mês)</i>	- €	866 €	866 €	866 €	866 €	866 €
<i>Nr de colaboradores</i>	0	4	4	4	4	4
Outros gastos e perdas	- €	6 316 €	6 752 €	7 065 €	7 196 €	7 330 €
<i>Quebra</i>	- €	5 816 €	6 252 €	6 565 €	6 696 €	6 830 €
<i>Outros custos</i>	- €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
EBITDA	-530 €	13 087 €	20 072 €	25 078 €	27 181 €	29 325 €
Reversões de depreciação e de amortização	- €	5 365 €	4 615 €	4 615 €	1 806 €	1 806 €
EBIT	-530 €	7 722 €	15 458 €	20 464 €	25 375 €	27 519 €
Juros e gastos similares suportados	- €	955 €	761 €	557 €	345 €	123 €
<i>Juros relativos ao empréstimo bancário</i>	- €	955 €	761 €	557 €	345 €	123 €
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	-530 €	6 767 €	14 697 €	19 907 €	25 030 €	27 396 €
Imposto sobre rendimento	- €	1 793 €	3 895 €	5 275 €	6 633 €	7 260 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-530 €	4 974 €	10 802 €	14 631 €	18 397 €	20 136 €

Mapa de origem e aplicação de fundos

Tabela E.5 - Loja tipo 2: mapa de origem e aplicação de fundos do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	-530 €	13 087 €	20 072 €	25 078 €	27 181 €	29 325 €
Capital Social (entrada de fundos)	24 431 €					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	24 549 €					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em NFM	- €	10 374 €	3 403 €	2 314 €	1 749 €	1 027 €
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	48 450 €	23 461 €	23 476 €	27 392 €	28 930 €	30 352 €
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	23 625 €					
Inv Fundo de Maneio	24 825 €					
Imposto sobre os Lucros	- €	1 793 €	3 895 €	5 275 €	6 633 €	7 260 €
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		4 503 €	4 698 €	4 901 €	5 113 €	5 335 €
Encargos Financeiros	- €	955 €	761 €	557 €	345 €	123 €
Total das Aplicações	48 450 €	7 251 €	9 353 €	10 733 €	12 091 €	12 718 €
Saldo de Tesouraria Anual	- €	16 210 €	14 123 €	16 659 €	16 839 €	17 634 €
Saldo de Tesouraria Acumulado	- €	16 210 €	30 332 €	46 991 €	63 830 €	81 465 €

Balanço**Tabela E.6 - Loja tipo 2: balanço do franqueado**

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ativo						
Ativo Não Corrente						
Ativos fixos tangíveis	21 188 €	17 136 €	13 084 €	9 031 €	7 225 €	5 419 €
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis	2 437 €	1 125 €	562 €	- €	- €	- €
Investimentos financeiros						
Ativo corrente						
Inventários	24 825 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €	34 217 €
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	- €	16 210 €	30 332 €	46 991 €	63 830 €	81 465 €
Total Ativo	48 450 €	68 686 €	78 195 €	90 239 €	105 272 €	121 100 €
Capital Próprio						
Capital realizado	24 431 €	24 431 €	24 431 €	24 431 €	24 431 €	24 431 €
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-530 €	4 444 €	15 246 €	29 878 €	48 274 €
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-530 €	4 974 €	10 802 €	14 631 €	18 397 €	20 136 €
Total Capital Próprio	23 901 €	28 875 €	39 677 €	54 309 €	72 706 €	92 842 €
Passivo						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos	24 549 €	20 046 €	15 349 €	10 448 €	5 335 €	-0 €
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente						
Fornecedores	- €	13 751 €	14 783 €	15 522 €	15 832 €	16 149 €
Estado e Outros Entes Públicos	- €	6 014 €	8 386 €	9 960 €	11 399 €	12 109 €
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
Total Passivo	24 549 €	39 811 €	38 517 €	35 930 €	32 566 €	28 258 €

FRANQUEADOR

Mapa de investimento fundo de maneo

Tabela E.7 - Loja tipo 2: mapa de fundo de maneo do franqueador

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Necessidades cíclicas		34 619 €	35 173 €	35 310 €	35 245 €	35 319 €
Inventário	PR = 0	23 824 €	23 569 €	23 126 €	22 817 €	22 642 €
Clientes	PP = 0	10 795 €	11 604 €	12 184 €	12 428 €	12 677 €
Recursos cíclicos		38 299 €	40 731 €	41 963 €	42 231 €	42 746 €
Fornecedores	4 202 €	38 299 €	40 731 €	41 963 €	42 231 €	42 746 €
Necessidades de Fundo de Maneio	-4 202 €	-3 680 €	-5 558 €	-6 653 €	-6 986 €	-7 427 €
Variação das NFM	-4 202 €	522 €	-1 877 €	-1 095 €	-333 €	-441 €

Mapa de investimento e amortizações

Tabela E.8 - Loja tipo 2: mapa de investimento e amortizações do franqueador

	Investimento	Taxa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Valor residual
Ativos Fixos Tangíveis								
Imagem	6 500 €	12,50%	813 €	813 €	813 €	813 €	813 €	2 438 €
Total	6 500 €		813 €	813 €	813 €	813 €	813 €	2 438 €

Demonstração de resultados

Tabela E.9 - Loja tipo 2: demonstração de resultados do franqueador

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas líquidas	24 825 €	226 263 €	243 233 €	255 394 €	260 502 €	265 712 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	22 020 €	200 695 €	213 437 €	219 895 €	221 297 €	223 996 €
Fornecimentos e serviços externos	1 167 €	10 634 €	9 486 €	11 493 €	8 336 €	8 503 €
Gastos com pessoal	1 390 €	12 671 €	8 513 €	6 385 €	5 731 €	5 580 €
EBITDA	248 €	2 263 €	11 797 €	17 622 €	25 138 €	27 634 €
Reversões de depreciação e de amortização		813 €	813 €	813 €	813 €	813 €
EBIT	248 €	1 450 €	10 984 €	16 810 €	24 326 €	26 822 €

Anexo F - Documentos de suporte à análise económico-financeira do modelo atual para uma loja tipo três

FRANQUEADO

Mapa de fundo de maneoio

Tabela F.1 - Loja tipo 3: mapa de fundo de maneoio do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Necessidades cíclicas		79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €
Inventário	79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €
<i>Stock inicial (de arranque)</i>	79 839 €					
<i>Stock de rotação (médio)</i>		79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €
Clientes		- €	- €	- €	- €	- €
Recursos cíclicos		48 449 €	56 287 €	61 855 €	65 121 €	67 701 €
Fornecedores		32 087 €	34 493 €	36 218 €	36 942 €	37 681 €
Estado		16 362 €	21 794 €	25 637 €	28 179 €	30 020 €
Necessidades de Fundo de Maneio	79 839 €	31 390 €	23 551 €	17 984 €	14 717 €	12 137 €
Variação das NFM	79 839 €	-48 449 €	-7 839 €	-5 568 €	-3 266 €	-2 580 €

Mapa de investimento e amortizações

Tabela F.2 - Loja tipo 3: mapa de investimento e amortizações do franqueado

	Investimento	Taxa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Valor residual
Ativos Fixos Tangíveis	181 718 €		24 119 €	24 119 €	24 119 €	21 873 €	21 873 €	65 618 €
Equipamentos de loja	153 580 €	12,50%	19 198 €	19 198 €	19 198 €	19 198 €	19 198 €	57 593 €
Imagem	- €	12,50%	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamentos Informáticos	6 738 €	33,33%	2 246 €	2 246 €	2 246 €	- €	- €	- €
Obra de melhoria	17 400 €	12,50%	2 175 €	2 175 €	2 175 €	2 175 €	2 175 €	6 525 €
Abertura de ramal	4 000 €	12,50%	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	1 500 €
Ativos Fixos Intangíveis	2 437 €		1 312 €	562 €	562 €	- €	- €	- €
Sistemas informáticos/rede	1 687 €	33,33%	562 €	562 €	562 €	- €	- €	- €
Projetos de especialidade	750 €	100%	750 €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	184 155 €		25 431 €	24 681 €	24 681 €	21 873 €	21 873 €	65 618 €

Mapa de financiamento junto das instituições bancárias

Tabela F.3 - Loja tipo 3: mapa de financiamento do franqueado junto das instituições bancárias

Ano	Capital em dívida	Juro	Amortização	Capital	Prestação
1	134 372 €	5 230 €		24 646 €	29 876 €
2	109 726 €	4 163 €		25 713 €	29 876 €
3	84 014 €	3 049 €		26 826 €	29 876 €
4	57 187 €	1 888 €		27 988 €	29 876 €
5	29 200 €	676 €		29 200 €	29 876 €

Demonstração de resultados

Tabela F.4 - Loja tipo 3: demonstração de resultados do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas líquidas	- €	904 750 €	972 606 €	1 021 237 €	1 041 661 €	1 062 495 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		672 559 €	723 001 €	759 151 €	774 334 €	789 821 €
Fornecimentos e serviços externos	4 107 €	64 534 €	64 631 €	64 701 €	64 731 €	64 761 €
<i>Eletricidade e água</i>	- €	34 440 €	34 440 €	34 440 €	34 440 €	34 440 €
<i>Combustíveis</i>	- €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
<i>Material de escritório</i>	- €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
<i>Comunicações</i>	- €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €
<i>Seguros</i>		1 152 €	1 152 €	1 152 €	1 152 €	1 152 €
<i>Transportes de mercadorias</i>	- €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
<i>Deslocações e estadias</i>	- €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
<i>Trabalhos especializados, honorários, contencioso e notariado</i>	4 107 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €
<i>Conservação e Reparação</i>	- €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
<i>Publicidade e propaganda</i>	- €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
<i>Rendas</i>	- €	21 000 €	21 000 €	21 000 €	21 000 €	21 000 €
<i>Serviços bancários</i>	- €	1 302 €	1 399 €	1 469 €	1 499 €	1 529 €
Gastos com pessoal	- €	97 010 €	97 010 €	97 010 €	97 010 €	97 010 €
<i>Custo por colaborador (mês)</i>	- €	866 €	866 €	866 €	866 €	866 €
<i>Nr de colaboradores</i>	0	8	8	8	8	8
Outros gastos e perdas	- €	14 071 €	15 089 €	15 819 €	16 125 €	16 437 €
<i>Quebra</i>	- €	13 571 €	14 589 €	15 319 €	15 625 €	15 937 €
<i>Outros custos</i>	- €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
EBITDA	-4 107 €	56 576 €	72 874 €	84 555 €	89 461 €	94 465 €
Reversões de depreciação e de amortização	- €	25 431 €	24 681 €	24 681 €	21 873 €	21 873 €
EBIT	-4 107 €	31 145 €	48 194 €	59 874 €	67 589 €	72 593 €
Juros e gastos similares suportados	- €	5 230 €	4 163 €	3 049 €	1 888 €	676 €
<i>Juros relativos ao empréstimo bancário</i>	- €	5 230 €	4 163 €	3 049 €	1 888 €	676 €
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	-4 107 €	25 915 €	44 031 €	56 825 €	65 701 €	71 917 €
Imposto sobre rendimento	- €	6 867 €	11 668 €	15 059 €	17 411 €	19 058 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-4 107 €	19 047 €	32 363 €	41 766 €	48 290 €	52 859 €

Mapa de origem e aplicação de fundos

Tabela F.5 - Loja tipo 3: mapa de origem e aplicação de fundos do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	-4 107 €	56 576 €	72 874 €	84 555 €	89 461 €	94 465 €
Capital Social (entrada de fundos)	133 729 €					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	134 372 €					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	- €	48 449 €	7 839 €	5 568 €	3 266 €	2 580 €
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	263 994 €	105 024 €	80 713 €	90 123 €	92 728 €	97 045 €
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	184 155 €					
Inv Fundo de Maneio	79 839 €					
Imposto sobre os Lucros	- €	6 867 €	11 668 €	15 059 €	17 411 €	19 058 €
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		24 646 €	25 713 €	26 826 €	27 988 €	29 200 €
Encargos Financeiros	- €	5 230 €	4 163 €	3 049 €	1 888 €	676 €
Total das Aplicações	263 994 €	36 743 €	41 544 €	44 934 €	47 286 €	48 934 €
Saldo de Tesouraria Anual	- €	68 281 €	39 169 €	45 189 €	45 441 €	48 112 €
Saldo de Tesouraria Acumulado	- €	68 281 €	107 450 €	152 639 €	198 080 €	246 192 €

Balanço**Tabela F.6 - Loja tipo 3: balanço do franqueado**

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ativo						
Ativo Não Corrente						
Ativos fixos tangíveis	181 718 €	157 600 €	133 481 €	109 363 €	87 490 €	65 618 €
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis	2 437 €	1 125 €	562 €	- €	- €	- €
Investimentos financeiros						
Ativo corrente						
Inventários	79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	- €	68 281 €	107 450 €	152 639 €	198 080 €	246 192 €
Total Ativo	263 994 €	306 844 €	321 332 €	341 840 €	365 409 €	391 648 €
Capital Próprio						
Capital realizado	133 729 €	133 729 €	133 729 €	133 729 €	133 729 €	133 729 €
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-4 107 €	14 940 €	47 303 €	89 069 €	137 359 €
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-4 107 €	19 047 €	32 363 €	41 766 €	48 290 €	52 859 €
Total Capital Próprio	129 622 €	148 669 €	181 031 €	222 798 €	271 088 €	323 947 €
Passivo						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos	134 372 €	109 726 €	84 014 €	57 187 €	29 200 €	-0 €
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente						
Fornecedores	- €	32 087 €	34 493 €	36 218 €	36 942 €	37 681 €
Estado e Outros Entes Públicos	- €	16 362 €	21 794 €	25 637 €	28 179 €	30 020 €
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
Total Passivo	134 372 €	158 175 €	140 301 €	119 042 €	94 321 €	67 701 €

FRANQUEADOR

Mapa de investimento fundo de maneo

Tabela F.7 - Loja tipo 3: mapa de fundo de maneo do franqueador

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Necessidades cíclicas		80 777 €	82 071 €	82 391 €	82 239 €	82 411 €
Inventário	PR = 0	55 590 €	54 995 €	53 960 €	53 240 €	52 832 €
Clientes	PP = 0	25 187 €	27 077 €	28 430 €	28 999 €	29 579 €
Recursos cíclicos		89 365 €	95 039 €	97 914 €	98 539 €	99 740 €
Fornecedores	13 514 €	89 365 €	95 039 €	97 914 €	98 539 €	99 740 €
Necessidades de Fundo de Maneio	-13 514 €	-8 588 €	-12 968 €	-15 523 €	-16 300 €	-17 329 €
Variação das NFM	-13 514 €	4 926 €	-4 380 €	-2 556 €	-776 €	-1 029 €

Mapa de investimento e amortizações

Tabela F.8 - Loja tipo 3: mapa de investimento e amortizações do franqueador

	Investimento	Taxa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Valor residual
Ativos Fixos Tangíveis								
Imagem	10 500 €	12,50%	1 313 €	1 313 €	1 313 €	1 313 €	1 313 €	3 938 €
Total	10 500 €		1 313 €	1 313 €	1 313 €	1 313 €	1 313 €	3 938 €

Demonstração de resultados

Tabela F.9 - Loja tipo 3: demonstração de resultados do franqueador

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas líquidas	79 839 €	527 947 €	567 543 €	595 920 €	607 839 €	619 996 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	70 817 €	468 289 €	498 019 €	513 088 €	516 359 €	522 656 €
Fornecimentos e serviços externos	3 752 €	24 814 €	22 134 €	26 816 €	19 451 €	19 840 €
Gastos com pessoal	4 471 €	29 565 €	19 864 €	14 898 €	13 372 €	13 020 €
EBITDA	798 €	5 279 €	27 526 €	41 119 €	58 656 €	64 480 €
Reversões de depreciação e de amortização		1 313 €	1 313 €	1 313 €	1 313 €	1 313 €
EBIT	798 €	3 967 €	26 213 €	39 806 €	57 344 €	63 167 €

Anexo G - Documentos de suporte à análise económico-financeira do modelo atual para uma loja tipo quatro

FRANQUEADO

Mapa de fundo de maneiio

Tabela G.1 - Loja tipo 4: mapa de fundo de maneiio do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Necessidades cíclicas		79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €
Inventário	57 925 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €
<i>Stock inicial (de arranque)</i>	57 925 €					
<i>Stock de rotação (médio)</i>		79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €
Clientes		- €	- €	- €	- €	- €
Recursos cíclicos		54 030 €	61 692 €	67 075 €	70 150 €	72 529 €
Fornecedores		32 087 €	34 493 €	36 218 €	36 942 €	37 681 €
Estado		21 943 €	27 199 €	30 857 €	33 207 €	34 848 €
Necessidades de Fundo de Maneio	57 925 €	25 809 €	18 147 €	12 763 €	9 689 €	7 309 €
Variação das NFM	57 925 €	-32 116 €	-7 662 €	-5 383 €	-3 074 €	-2 380 €

Mapa de investimento e amortizações

Tabela G.2 - Loja tipo 4: mapa de investimento e amortizações do franqueado

	Investimento	Taxa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Valor residual
Ativos Fixos Tangíveis	39 338 €		6 321 €	6 321 €	6 321 €	4 075 €	4 075 €	12 225 €
Equipamentos de loja	15 200 €	12,50%	1 900 €	1 900 €	1 900 €	1 900 €	1 900 €	5 700 €
Imagem	- €	12,50%	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamentos Informáticos	6 738 €	33,33%	2 246 €	2 246 €	2 246 €	- €	- €	- €
Obra de melhoria	17 400 €	12,50%	2 175 €	2 175 €	2 175 €	2 175 €	2 175 €	6 525 €
Abertura de ramal	- €	12,50%	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos Fixos Intangíveis	2 437 €		1 312 €	562 €	562 €	- €	- €	- €
Sistemas informáticos/rede	1 687 €	33,33%	562 €	562 €	562 €	- €	- €	- €
Projetos de especialidade	750 €	100%	750 €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	41 775 €		7 633 €	6 883 €	6 883 €	4 075 €	4 075 €	12 225 €

Mapa de financiamento junto das instituições bancárias

Tabela G.3 - Loja tipo 4: mapa de financiamento do franqueado junto das instituições bancárias

Ano	Capital em dívida	Juro	Amortização	Capital	Prestação
1	50 536 €	1 967 €		9 269 €	11 236 €
2	41 267 €	1 566 €		9 670 €	11 236 €
3	31 597 €	1 147 €		10 089 €	11 236 €
4	21 508 €	710 €		10 526 €	11 236 €
5	10 982 €	254 €		10 982 €	11 236 €

Demonstração de resultados

Tabela G.4 - Loja tipo 4: demonstração de resultados do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas líquidas	- €	904 750 €	972 606 €	1 021 237 €	1 041 661 €	1 062 495 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		672 559 €	723 001 €	759 151 €	774 334 €	789 821 €
Fornecimentos e serviços externos	1 130 €	64 534 €	64 631 €	64 701 €	64 731 €	64 761 €
<i>Eletricidade e água</i>	- €	34 440 €	34 440 €	34 440 €	34 440 €	34 440 €
<i>Combustíveis</i>	- €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
<i>Material de escritório</i>	- €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
<i>Comunicações</i>	- €	840 €	840 €	840 €	840 €	840 €
<i>Seguros</i>	- €	1 152 €	1 152 €	1 152 €	1 152 €	1 152 €
<i>Transportes de mercadorias</i>	- €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
<i>Deslocações e estadias</i>	- €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
<i>Trabalhos especializados, honorários, contencioso e notariado</i>	1 130 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €
<i>Conservação e Reparação</i>	- €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
<i>Publicidade e propaganda</i>	- €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
<i>Rendas</i>	- €	21 000 €	21 000 €	21 000 €	21 000 €	21 000 €
<i>Serviços bancários</i>	- €	1 302 €	1 399 €	1 469 €	1 499 €	1 529 €
Gastos com pessoal	- €	97 010 €	97 010 €	97 010 €	97 010 €	97 010 €
<i>Custo por colaborador (mês)</i>	- €	866 €	866 €	866 €	866 €	866 €
<i>Nr de colaboradores</i>	0	8	8	8	8	8
Outros gastos e perdas	- €	14 071 €	15 089 €	15 819 €	16 125 €	16 437 €
<i>Quebra</i>	- €	13 571 €	14 589 €	15 319 €	15 625 €	15 937 €
<i>Outros custos</i>	- €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
EBITDA	-1 130 €	56 576 €	72 874 €	84 555 €	89 461 €	94 465 €
Reversões de depreciação e de amortização	- €	7 633 €	6 883 €	6 883 €	4 075 €	4 075 €
EBIT	-1 130 €	48 942 €	65 991 €	77 672 €	85 386 €	90 390 €
Juros e gastos similares suportados	- €	1 967 €	1 566 €	1 147 €	710 €	254 €
<i>Juros relativos ao empréstimo bancário</i>	- €	1 967 €	1 566 €	1 147 €	710 €	254 €
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	-1 130 €	46 975 €	64 425 €	76 525 €	84 676 €	90 136 €
Imposto sobre rendimento	- €	12 448 €	17 073 €	20 279 €	22 439 €	23 886 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-1 130 €	34 527 €	47 353 €	56 246 €	62 237 €	66 250 €

Mapa de origem e aplicação de fundos

Tabela G.5 - Loja tipo 4: mapa de origem e aplicação de fundos do franqueado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	-1 130 €	56 576 €	72 874 €	84 555 €	89 461 €	94 465 €
Capital Social (entrada de fundos)	50 294 €					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	50 536 €					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		32 116 €	7 662 €	5 383 €	3 074 €	2 380 €
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	99 700 €	88 692 €	80 536 €	89 939 €	92 536 €	96 845 €
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	41 775 €					
Inv Fundo de Maneio	57 925 €					
Imposto sobre os Lucros	- €	12 448 €	17 073 €	20 279 €	22 439 €	23 886 €
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		9 269 €	9 670 €	10 089 €	10 526 €	10 982 €
Encargos Financeiros		1 967 €	1 566 €	1 147 €	710 €	254 €
Total das Aplicações	99 700 €	23 684 €	28 309 €	31 515 €	33 675 €	35 122 €
Saldo de Tesouraria Anual	- €	65 007 €	52 228 €	58 424 €	58 860 €	61 723 €
Saldo de Tesouraria Acumulado	- €	65 007 €	117 235 €	175 659 €	234 519 €	296 242 €

Balanço**Tabela G.6 - Loja tipo 4: balanço do franqueado**

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ativo						
Ativo Não Corrente						
Ativos fixos tangíveis	39 338 €	33 017 €	26 696 €	20 375 €	16 300 €	12 225 €
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis	2 437 €	1 125 €	562 €	- €	- €	- €
Investimentos financeiros						
Ativo corrente						
Inventários	57 925 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €	79 839 €
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	- €	65 007 €	117 235 €	175 659 €	234 519 €	296 242 €
Total Ativo	99 700 €	178 988 €	224 332 €	275 872 €	330 658 €	388 306 €
Capital Próprio						
Capital realizado	50 294 €	50 294 €	50 294 €	50 294 €	50 294 €	50 294 €
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-1 130 €	33 397 €	80 750 €	136 995 €	199 232 €
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-1 130 €	34 527 €	47 353 €	56 246 €	62 237 €	66 250 €
Total Capital Próprio	49 164 €	83 691 €	131 044 €	187 289 €	249 526 €	315 776 €
Passivo						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos	50 536 €	41 267 €	31 597 €	21 508 €	10 982 €	-0 €
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente						
Fornecedores	- €	32 087 €	34 493 €	36 218 €	36 942 €	37 681 €
Estado e Outros Entes Públicos	- €	21 943 €	27 199 €	30 857 €	33 207 €	34 848 €
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
Total Passivo	50 536 €	95 297 €	93 288 €	88 583 €	81 131 €	72 529 €

FRANQUEADOR

Mapa de investimento fundo de maneo

Tabela G.7 - Loja tipo 4: mapa de fundo de maneo do franqueador

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Necessidades cíclicas		80 777 €	82 071 €	82 391 €	82 239 €	82 411 €
Inventário	PR = 0	55 590 €	54 995 €	53 960 €	53 240 €	52 832 €
Clientes	PP = 0	25 187 €	27 077 €	28 430 €	28 999 €	29 579 €
Recursos cíclicos		89 365 €	95 039 €	97 914 €	98 539 €	99 740 €
Fornecedores	9 805 €	89 365 €	95 039 €	97 914 €	98 539 €	99 740 €
Necessidades de Fundo de Maneio	-9 805 €	-8 588 €	-12 968 €	-15 523 €	-16 300 €	-17 329 €
Variação das NFM	-9 805 €	1 217 €	-4 380 €	-2 556 €	-776 €	-1 029 €

Mapa de investimento e amortizações

Tabela G.8 - Loja tipo 4: mapa de investimento e amortizações do franqueador

	Investimento	Taxa	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Valor residual
Ativos Fixos Tangíveis								
Imagem	10 500 €	12,50%	1 313 €	1 313 €	1 313 €	1 313 €	1 313 €	3 938 €
Total	10 500 €		1 313 €	1 313 €	1 313 €	1 313 €	1 313 €	3 938 €

Demonstração de resultados

Tabela G.9 - Loja tipo 4: demonstração de resultados do franqueador

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas líquidas	57 925 €	527 947 €	567 543 €	595 920 €	607 839 €	619 996 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	51 379 €	468 289 €	498 019 €	513 088 €	516 359 €	522 656 €
Fornecimentos e serviços externos	2 722 €	24 814 €	22 134 €	26 816 €	19 451 €	19 840 €
Gastos com pessoal	3 244 €	29 565 €	19 864 €	14 898 €	13 372 €	13 020 €
EBITDA	579 €	5 279 €	27 526 €	41 119 €	58 656 €	64 480 €
Reversões de depreciação e de amortização		1 313 €	1 313 €	1 313 €	1 313 €	1 313 €
EBIT	579 €	3 967 €	26 213 €	39 806 €	57 344 €	63 167 €